

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

JALINY RODRIGUES TEDESCO

**VALORIZAÇÃO DO CAPITAL INTELECTUAL
PELAS ORGANIZAÇÕES**

Florianópolis

2004

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

JALINY RODRIGUES TEDESCO

**VALORIZAÇÃO DO CAPITAL INTELECTUAL
PELAS ORGANIZAÇÕES**

Trabalho de Conclusão de Estágio apresentada à disciplina Estágio Supervisionado – CAD 5236, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, área de concentração em Administração de Recursos Humanos.

Prof^o Orientador: Sinésio Stefano Dubiela Ostroski

Prof^o Co-orientador: Gerson Rizzatti

Florianópolis

2004

JALINY RODRIGUES TEDESCO

**VALORIZAÇÃO DO CAPITAL INTELECTUAL
PELAS ORGANIZAÇÕES**

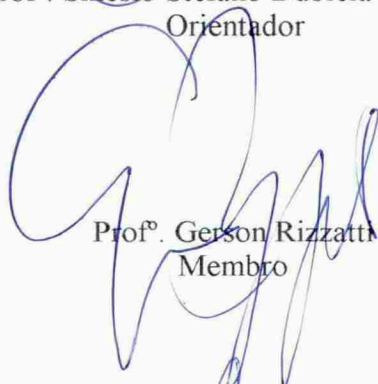
Este Trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado em sua forma final pela Coordenadoria de Estágio do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, em 17 de Junho de 2004 com a nota: 10,0

Profº. Sinésio Stefano Dubiela Ostroski
Coordenador de Estágios

Apresentada à Banca Examinadora integrada pelos professores:



Profº. Sinésio Stefano Dubiela Ostroski
Orientador



Profº. Gerson Rizzatti
Membro



Profº. Marcelo Dias Lhullier
Membro

Este trabalho é dedicado aos:

“Meus pais João e Rosi e ao meu esposo Jacques”.

Agradeço à:

Deus,

**Aos meus pais João e Rosi, pela confiança e investimento de amor e carinho em todos os
momentos difíceis,**

**Ao meu esposo amado Jacques, pela sua paciência e incentivo nas horas ausentes em todo o
meu percurso para as realizações dos meus sonhos.**

Aos meus irmãos Francis Silvy e João Luiz.

**Aos Professores Gerson Rizzatti e Sinésio Stefano Dubiela Ostroski, pela dedicação e
disponibilidade de me auxiliarem neste fim de curso.**

“Procura apresentar-te a Deus como aprovado”

II Tm. 2.15

RESUMO

TEDESCO, Jaliny Rodrigues. Valorização do Capital Intelectual Pelas Organizações. 2004. (82f). Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração). Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

Este estudo é o resultado de uma pesquisa teórica, tendo como objetivo verificar de que forma as organizações estão valorizando o seu capital intelectual. A metodologia adotada para a concretização deste estudo foi através de uma abordagem bibliográfica, exploratória, qualitativa e descritiva. O interessante é visualizar como as empresas estão despertando para uma nova realidade, sendo esta a Era da Informação, visando que o conhecimento se torna primordial para valorizar capital intangível de uma organização. A maneira de compreender a administração de materiais intangíveis é através das percepções básicas sobre capital intelectual descritas no estudo, que tange fundamentar os principais capitais, os quais são o capital cliente, capital estrutural e o capital humano. Baseando-se nisto, é de extrema importância levantar exemplos de organizações que começaram a valorizar de forma direta ou indiretamente o seu capital intelectual, apresentando consideráveis retorno tanto no âmbito financeiro com organizacional.

Palavras-chaves: Conhecimento, Capital intelectual, Valorização.

ABSTRACT

TEDESCO, Jaliny Rodrigues. **Valuation of the Intellectual Capital For the Organizations**. 2004. (82f). Work of Conclusion of Period of Training (Graduation in Administration). Course of Administration, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

This study is the result of a theoretical research, having as objective to verify that which forms the organizations are valuing its intellectual capital. The methodology adopted for the concretion of this study was through a bibliographical, exploratory, qualitative and descriptive boarding. The interesting one is to visualize as the companies are waking up for a new reality, being are the Age of the Information, aiming at that the knowledge becomes primordial to value intangible capital of an organization. The way to understand the administration of intangible materials is through the basic perceptions on intellectual capital described in the study, that refers to to base the main capitals, which is the capital customer, structural capital and the human capital. Being based on this, it is of extreme importance in such a way to raise examples of organizations that had started to indirectly value of direct form or its intellectual capital, presenting considerable return in the financial scope with organizacional.

Word-keys: Knowledge, intellectual Capital, Valuation.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Navegador Skandia	30
Figura 2: Índice de atração do cliente	32
Figura 3: Monitor de ativos intangíveis	38
Figura 4: Quadrante de classificação de pessoas	52
Figura 5: Estreitamento das relações.....	56

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS	8
1 INTRODUÇÃO.....	12
1.1 Objetivos.....	14
1.2.1 Objetivo geral.....	14
1.2.2 Objetivos específicos.....	14
1.3 Justificativa	15
1.3.1 Quanto à importância	15
1.3.2 Quanto à oportunidade.....	16
1.3.3 Quanto à viabilidade.....	16
2 METODOLOGIA	18
2.1 Delineamento da pesquisa	18
2.1.1 Quanto aos fins.....	18
2.1.2 Quanto aos meios	19
2.2 Técnicas de coleta de dados.....	20
2.3 Técnicas de análise de dados	20
2.4 Limitação do método.....	21
3 CONHECIMENTO COMO FATOR PROPULSOR NA VALORIZAÇÃO DO CAPITAL INTELECTUAL.....	22
3.1 As dimensões do conhecimento para definir o Capital Intelectual	23
3.2 O significado do Capital Intelectual	25
4 PRINCÍPIOS BÁSICOS NA PERCEPÇÃO DE EDVINSSON E MALONE SOBRE CAPITAL INTELECTUAL.....	28
4.1 Foco Financeiro.....	31

4.2 Foco no Cliente	32
4.3 Foco no Processo.....	34
4.4 Foco de renovação e desenvolvimento.....	35
4.5 Foco Humano.....	35
5 PRINCÍPIOS BÁSICOS NA PERCEPÇÃO DE SVEIBY SOBRE CAPITAL INTELLECTUAL.....	38
5.1 Competência	39
5.1.1 Crescimento/Renovação	39
5.1.2 Eficiência	41
5.1.3 Estabilidade.....	42
5.2 Estrutura interna	43
5.2.1 Crescimento/renovação.....	44
5.2.2 Eficiência	45
5.2.3 Estabilidade.....	46
5.3 Estrutura externa	47
5.3.1 Crescimento/renovação.....	47
5.3.2 Eficiência	48
5.3.3 Estabilidade.....	48
6 PRINCÍPIOS BÁSICOS NA PERCEPÇÃO DE STEWART SOBRE CAPITAL INTELLECTUAL.....	50
6.1 Capital humano	51
6.2 Capital estrutural	54
6.3 Capital do cliente.....	55
7 A VALORIZAÇÃO DO CAPITAL INTELECUAL	58
7.1 A valorização do Capital Cliente	59
7.2 A valorização do Capital Estrutural	63

7.3 A valorização do Capital Humano	66
7.3.1 Treinamento e desenvolvimento	72
8 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	77
REFERÊNCIAS	79

1 INTRODUÇÃO

Com as inovações que cercam o mundo empresarial, uma ferramenta faz a diferença na hora de driblar a concorrência. São as pessoas. Ou seja, a equipe que administra, planeja ou mesmo aquele mais simples colaborador. Todos têm um papel fundamental no desenvolvimento da empresa, principalmente num momento onde se fala tanto na sociedade do conhecimento. Ou na chamada sociedade pós-capitalista que, segundo um dos mais respeitados consultores de administração, Peter Drucker, teve início logo após a 2ª Guerra Mundial que se caracterizou por significativas inovações, transformações e mudanças, nas quais a informação e o conhecimento passaram a ter uma fundamental importância.

Usando a metáfora de ondas, o escritor Alvin Toffler, já identificava três grandes mudanças vividas pelo homem: a sociedade agrícola, a primeira onda, que se caracterizou pela utilização da terra como sua principal base econômica, com reduzida capacidade de gerar conhecimento; a segunda onda, que se caracterizou por uma mais elevada capacidade de relacionamento entre o homem e a natureza uma vez que, através da utilização da máquina, aumentava-se a capacidade de produção e de geração de excedente econômico; e o momento atual, a terceira onda, que corresponde à sociedade do conhecimento, onde o conhecimento assume a importância do principal recurso econômico e a riqueza construída pela sociedade passa a ser produto do conhecimento.

No início dos anos 90, com o avanço da tecnologia e da informação, presenciou o surgimento de uma nova gestão com intuito de impulsionar o desenvolvimento da organização com grande velocidade em direção aos privilégios do sucesso. Com visão sistêmica, as empresas tendem a desfrutar de uma nova gestão, que busca alterar a arte de administrar para valorizar o capital Intelectual. Projetadas para o futuro, as empresas desenvolvem artifícios que as possibilitem aumentarem a participação no mercado com a

identificação de oportunidades através do capital humano, tendo como pressuposto a recíproca valorização da empresa pelos seus colaboradores.

A procura de aperfeiçoamento demonstra, que as organizações estão investindo cada vez mais em pessoas com habilidades, criatividade, inteligência e outros diferenciais, visando proporcionar ao colaborador do capital intelectual a percepção da importância do papel que desempenha e os consequentes resultados para organização.

Analisando a preocupação constante das empresas que investem nos profissionais, clientes, estruturas internas e externas, tem como incentivo obterem vantagens competitivas que posteriormente transformar-se-ão em benefícios a organização. Decorrente disto, os investimentos realizados por qualquer organização que almeje estruturar o seu respectivo capital intelectual, são considerados financeiramente de grandes proporções.

Desta forma, este trabalho tem como objetivo realizar um estudo bibliográfico sobre a valorização do capital intelectual pelas organizações, consequência da mudança organizacional relacionada à administração de materiais intangíveis.

Portanto, definiu-se como problema de pesquisa:

“Quais os aspectos que a literatura vem destacando em relação à valorização do capital intelectual pelas organizações?”.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

Desenvolver uma pesquisa bibliográfica visando verificar de que forma as organizações vêm valorizando o seu capital intelectual.

1.2.2 Objetivos específicos

Para viabilização do objetivo geral, destacam-se os seguintes objetivos específicos:

- a) Levantar em bibliografias as definições de Capital Intelectual;
- b) Conceituar os tipos de Capital Intelectual;
- c) Apresentar métodos utilizados pelas organizações para valorizar o seu capital intelectual.

1.3 Justificativa

1.3.1 Quanto à importância

A contribuição deste estudo para o meio acadêmico é proporcionar informações sobre a nova gestão de administrar o capital Intelectual. Neste trabalho tem a importância de mostrar como as empresas estão valorizando os colaboradores, clientes e estruturas tanto internas como externas, para manterem um ambiente propício ao trabalho. Em todas as teorias pesquisadas por meios bibliográficos, autores conceituados e estudiosos, apresentam a opinião de que o capital intelectual refere-se a trocas de experiências e conhecimentos entre os colaboradores, pelo fato do referencial da empresa serem as pessoas que nela trabalham.

A idéia de tratar o conhecimento como recurso estratégico e competitivo ainda é recente, havendo a necessidade de implantar técnicas para a desenvoltura do conhecimento na organização. No entanto, a valorização dos ativos intangíveis na empresa é de grande importância, pois existe o retorno financeiro, quando este valor é agregado ao produto ou serviço.

Este trabalho mostra a definição do capital intelectual na visão de três autores clássicos e com profundo conhecimento sobre o tema, sendo eles: Leif Edvinsson e Michael S. Malone, Karl Erik Sveiby, Thomas A. Stewart. Em geral, as composições do Capital Intelectual são o capital cliente, capital estrutural e capital humano. A diferenciação é decorrente da característica de cada autor, mas o composto permanece o mesmo.

Através do estudo teórico sobre capital intelectual, pode-se verificar a contribuição que o presente estudo proporcionará as organizações possibilitando identificarem a importância de valorizar o capital intelectual.

1.3.2 Quanto à oportunidade

Na administração o tema capital Intelectual na organização, vem despertando o interesse de estudiosos e gestores, induzindo a muitos administradores a pensarem sobre o assunto como iniciativa de valorizar a organização através do valor dos seus materiais intangíveis. Este estudo tem como oportunidade, disponibilizar aos interessados, maiores informações sobre as iniciativas das organizações a valorizarem cada vez mais o seu capital intelectual.

Como oportunidade de contribuir para o meio acadêmico, este trabalho vem demonstrar como os gestores devem administrar os seus clientes, os seus colaboradores e não deixar de disponibilizar informações e ferramentas adequadas para que este trabalho seja feito com qualidade, apresentando o resultado após os investimentos.

Contudo, enfatiza-se nova visão sobre o tema, ignorando a atividade contábil, possibilitando aos administradores análise global, desde o surgimento até as consequências do capital intelectual.

1.3.3 Quanto à viabilidade

A viabilidade de realizar este estudo é identificar o despertar das organizações, o algo mais que a organização tem a fornecer aos seus maiores contribuidores. Entretanto, descobrir novas diretrizes organizacionais no tempo de globalização se torna um tanto dispersa, por estarem diante de muitas diversidades. Neste estudo apresenta além das percepções de autores respeitados no âmbito mundial, como também exemplos de empresas que estão adotando

métodos eficientes para valorizar o capital intelectual. Obviamente o interesse maior que está em julgamento é o retorno financeiro, o qual dará jus ao investimento, descentralização e renovação cultural e estrutural da organização após a implantação desta nova gestão.

O estudo obteve a sua viabilidade devido aos meios de comunicações presentes nos dias atuais, entre eles os livros, revistas especializadas e internet. Consciente da existência de grandes quantidades de informações sobre o tema capital intelectual, constantemente ocorreram coletas de informações inadequadas para o estudo. No entanto, torna-se extremamente importante a pré-seleção das informações a serem publicadas nesta pesquisa, possibilitando que o leitor adquira no contexto geral conhecimento sobre capital intelectual, e conseqüentemente realize as devidas alterações na organização de seu interesse.

2 METODOLOGIA

Neste capítulo serão apresentados os processos metodológicos que orientaram a execução do presente estudo. Pois, “o método em pesquisa significa, a escolha de procedimentos sistemáticos para a descrição e explicação de fenômenos” (RICHARDSON, 1985, p.29). A metodologia compreende as concepções teóricas de abordagem e o conjunto de técnicas que possibilitam o entendimento de fatos e contextos, aliados ao potencial criativo do pesquisador. Cumpre o papel fundamental na formulação das teorias e na indagação e construção da realidade, visto que a forma exterior de um determinado tema permite a articulação entre conteúdos, pensamentos e existências.

2.1 Delineamento da pesquisa

Para a classificação da pesquisa utilizou-se a taxionamia proposta por Vergara (1997) que propõem dois critérios básicos quanto aos fins e aos meios de investigação.

2.1.1 Quanto aos fins

Quanto aos fins, a pesquisa foi do tipo exploratória e descritiva.

Segundo Vergara (1997, p.45) “a investigação exploratória é realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado” Devido à dificuldade de

informações consideradas consistentes referentes ao tema em questão, exigiram do pesquisador maiores explorações bibliográficas relacionadas ao conhecimento para que o alvo seja alcançado. A investigação que foi realizada através da literatura, vem de encontro à exploração da área a ser estudada, para averiguar se o tema abordado confere com a realidade das empresas.

Mattar (1999) descreve que a pesquisa exploratória é realizada através do levantamento em fontes secundárias, com objetivo de aprofundamento e familiarização sobre o tema e problema de pesquisa. Estes levantamentos foram concretizados utilizando a abordagem bibliográfica, onde os assuntos estão contextualizados em livros, revistas especializadas, trabalhos acadêmicos, dissertações, teses e internet.

Já a pesquisa descritiva sugerida por Triviños (1987) exige do pesquisador grandes quantidades de informações sobre o assunto, tendo como foco essencial, descrever com exatidão os fatos e ou fenômenos de uma determinada realidade. A pesquisa exploratória visa dar suporte para a realização do estudo devido a grande quantidade de informações obtidas, assim tomando suficiente para que o objetivo geral e os objetivos específicos do trabalho sejam alcançados.

2.1.2 Quanto aos meios

Quanto aos meios de investigação, foi adotada uma pesquisa bibliográfica, no qual optou-se em alcançar os objetivos específicos, para Vergara (1997, p.45) este tipo de pesquisa é restrito num “estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral”.

2.2 Técnicas de coleta de dados

As técnicas utilizadas com enfoque de obter dados para a estruturação deste estudo, conforme Mattar (1999), compreendem basicamente por meio de documentos e levantamentos literários, sendo caracterizado uma como pesquisa exploratória.

Para Vergara (1998), os dados foram coletados por meio de pesquisa bibliográfica em livros, revistas especializadas, periódicos, Internet, teses e dissertações cujo apresentavam informações sobre o assunto referido.

2.3 Técnicas de análise de dados

A técnica para o levantamento de dados corresponde basicamente à forma qualitativa. Roesch (1999, p.155) diz que “a pesquisa qualitativa é uma alternativa metodológica de pesquisa que pode ser apropriada para qualquer tipo de área”.

No termino da coleta de dados, obtiveram-se grandes quantidades de materiais para serem contextualizados e organizados, de tal maneira que possibilitem ao leitor melhor entendimento sobre o tema principal deste estudo. Gil (*apud* LOPES, 2002, p.78) aponta que “usar certa dose de intuição para ver se os dados são suficientes na busca de uma compreensão geral do objeto do estudo, é de considerável importância, evitando que ocorra a contextualização de idéias incoerentes”.

Este estudo é totalmente de caráter teórico, assim abordando as características e conceitos referentes ao tema aqui questionado, observando nas literaturas as realidades existentes nas organizações.

2.4 Limitação do método

As dificuldades para a concretização deste estudo limitaram-se na coleta de dados. Ciente que as informações referentes ao capital intelectual são muitas e em sua maioria repetitivas, a busca incessante sobre o tema e seus derivados se tornou uma constante neste estudo. Com intuito de apresentar ao leitor informações essenciais e importantes, a formalização do conteúdo restringiu-se em abrir novos horizontes para os administradores que ainda não identificaram o capital intelectual em suas respectivas empresas.

A parte teórica empírica foi complementada através de pesquisas realizadas na Internet e periódicas, por ser um assunto inovador e muito recente, está começando a despertar o interesse dos gestores que conseqüentemente induz as revistas de grande circulação a fazerem bombardeamento de informações sobre como valorizar o capital de uma empresa. Com todos os dados obtidos realmente foi de difícil julgamento para escolher os melhores exemplos de organizações que cultivam a filosofia de valorizações do capital humano, capital cliente e capital estrutural.

3 CONHECIMENTO COMO FATOR PROPULSOR NA VALORIZAÇÃO DO CAPITAL INTELECTUAL

Conforme muitos historiadores, o conhecimento foi se desenvolvendo conforme a evolução humana, desde a época dos *homo sapiens* quando houve o domínio do fogo e os desenhos nas rochas, mostravam o desenvolvimento de um raciocínio, que mais tarde viria a ser o conhecimento. Quando o filósofo Descartes veio em sua mente à frase “Penso, logo existo” e começou a utilizar a geometria, álgebra e a matemática, na tentativa de explicar todas as coisas, nascia uma forma bem simples para explicar como a informação poderia ser transformada e conhecimento. O método de explicar as coisas através de números, desenvolvido por Descartes, é somente um exemplo para definir na prática como o desenvolvimento dos dados e das informações, pode gerar o conhecimento.

Para Davenport e Prusak (1998, p.02) “dados são um conjunto de fatos distintos e objetivos, relativos a eventos”, os dados por si só não têm como contextualizar o conhecimento é apenas um elemento e inútil quando não tem significado inerente.

A informação é descrita por Angeloni (2002) como um agrupamento de dados selecionados conforme um critério lógico que possibilitará alcançar um objetivo. A informação tenta moldar os dados de tal forma que possam agregar valor de diversas maneiras ao receptor.

Após a identificação dos dados e o seu agrupamento para se tornar informações, o processo de interpretação é o ato de conhecimento, no contexto de Probst, Raub e Romhardt (2002, p.24) definem:

As habilidades e o conhecimento são adquiridos lentamente: eles se desenvolvem com o tempo, através de um processo em que a soma de informações são reunidas e interpretadas. Esse processo pode ser definido como uma progressão ao longo de um *continuum* de dados, passando por informações, até o conhecimento.

Para que o conhecimento seja mais bem compreendido, é necessário o seu desmembramento para possibilitar a visualização das dimensões que o compõem, neste caso será utilizado o modelo criado por Angeloni (2002).

3.1 As dimensões do conhecimento para definir o Capital Intelectual

A aplicação da gestão do conhecimento nas organizações nos últimos 20 anos tem apresentado um grande crescimento, esta gestão é capaz de ser considerada uma estratégia competitiva devido à qualidade dos seus ativos intangíveis.

As organizações do conhecimento são compostas de três dimensões (ANGELONI, 2002), as quais são a dimensão infra-estrutura, a dimensão pessoas e a dimensão tecnologias.

A dimensão infra-estrutura nas organizações proposta por Angeloni (2002) afirma que a gestão participativa é o propulsor para a mudança na cultura e flexibilizar a organização, tornando-a adequada para competir no mercado. Visto que a visão sistêmica dos administradores propõe discutir e refletir sobre o todo que envolve a organização. Uma infra-estrutura apropriada consegue dar sustentabilidade as mudanças rápidas e constantes, que proporciona aplicar uma nova gestão com menor índice de resistência, assim facilitando as adaptações da empresa no ambiente de maior modernidade.

A dimensão pessoas tem como principal atrativo para Angeloni (2002, p.XXI) porque “Aprender e desaprender são qualidades, essenciais dos colaboradores inseridos nas organizações”, as alterações feitas no âmbito organizacional muitas vezes não são aceitas com satisfação, motivo este, por ter vários colaboradores que interpretam o significado de mudança como sendo uma ameaça a sua estabilidade e comodidade. Mas a reestruturação da organização tende despertar nos colaboradores a importância da mudar para competir no

mercado global. Entretanto, o ponto de vista de Harrigan & Dalma (*apud* PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002, p.25) destacam que os colaboradores armazenam:

Uma proporção significativa do conhecimento...Quanto maior o papel do conhecimento na criação de valor, mais importante são as atividades intelectuais de colaboradores altamente qualificados. Seu trabalho não é mais considerado meramente um “fator produtivo”; os administradores estão cada vez mais dispostos a reconhecer que os colaboradores são produtores e donos de ativos não-materiais.

Os ativos intangíveis considerados não materiais, pelo fato de estar nas mentes dos colaboradores, são os que fazem a diferença entre as organizações, para ser o diferencial na sociedade do conhecimento terão que aprender a administrar estes ativos intelectuais (PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002).

Marins (1999) narra que uma organização bem conceituada no mercado e um hospício vazio no final de semana são exatamente a mesma coisa, pois o que diferencia uma da outra é o capital humano. A organização do conhecimento destaca-se não pela sua estrutura material, mas sim a distinção que as pessoas fazem.

A terceira dimensão é a tecnologia, que Angeloni (2002, p.XXI) diz ser “ferramentas as quais sendo disponibilizadas para criar, armazenar, resgatar e distribuir conhecimento”. Com auxílio do desenvolvimento tecnológico favorece na agilidade de propagar informação através das redes de comunicação como internet e intranet. Desta maneira a ausência de tecnologia na organização, é característica de inflexibilidade, regressão e estagnação. Aliás, muitas são insignificantes ao lado das grandes organizações mundiais.

As dimensões da organização do conhecimento acima citadas estão relacionadas ao capital intelectual, sendo este o principal objeto da pesquisa, onde o desenvolvimento proporciona a verdadeira vantagem quando a organização as valorizam. Segundo Stewart (1998, p.53) descreve que:

A gestão do capital intelectual é como um oceano recém-descoberto, que ainda não consta no mapa, e poucos executivos entendem suas dimensões ou sabem como navegá-lo. Podem saber um pouco sobre ativos intelectuais codificados, como patentes e direitos autorais. Pode ter uma noção do valor dos outros, como o patrimônio da marca. Podem intuir que o treinamento e a experiência obtidos na curva de aprendizado fazem parte, de alguma forma, de sua base de ativos.

3.2 O significado do Capital Intelectual

O capital intelectual é um conjunto de benefícios intangíveis que agregam valor às empresas. “O tamanho das instalações industriais e dos edifícios administrativos de uma empresa, deixaram de ser uma medida confiável de sua importância ou capacidade industrial” (PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002, p.12). Hoje as empresas estão valendo mais, por possuírem um capital intangível de qualidade, que é o capital intelectual da empresa, sem ele tornaria a empresa somente uma grandiosidade de estruturas de concretos sem fundamento e sem objetivo.

Para Klein e Prusak (*apud* STEWART, 1998, p.61) “a definição de capital intelectual é o material intelectual que foi formalizado, capturado e alavancado a fim de produzir um ativo de maior valor”.

Edvinsson e Malone (1998) observam que a três afirmações sobre o capital intelectual:

- a) o capital intelectual constitui informação suplementar e não subordinada às informações financeiras;
- b) o capital intelectual é um capital não-financeiro, e representa a lacuna oculta entre o valor de mercado e o valor contábil;
- c) o capital intelectual é um passivo e não um ativo.

Quanto às afirmações de Edvinsson e Malone (1998), ressalta-se que a relação de complemento, deve-se ao fato de que futuramente o capital intelectual será convertido em um valor monetário.

Stewart (1998) considera o capital intelectual de uma empresa quando ela está voltada para o conhecimento, os ativos intangíveis como os talentos dos funcionários, a

eficácia dos sistemas gerenciais, o relacionamento com os clientes, ou seja, contribuem muito mais para o valor do produto final ou serviço, do que os ativos fixos e variáveis.

Segundo Davenport e Prusak (1998, p.02), o capital intelectual está constituído por quatro categorias de ativos:

- a) ativos de mercado: potencial que a empresa possui em decorrência dos intangíveis que estão relacionados ao mercado, tais como: marca, clientes, lealdade dos clientes, negócios recorrentes, negócios em andamento, canais de distribuição, franquias etc.
- b) ativos humanos: compreendem os benefícios que o colaborador pode proporcionar para a organização por meio da sua criatividade, conhecimento, habilidade para resolver problemas, tudo visto de forma coletiva e dinâmica.
- c) ativos de propriedade intelectual: incluem os ativos que necessitam de proteção legal para proporcionar às organizações benefícios tais como: segredos industriais, *copyright*, patentes, *designs* etc.
- d) ativos de infra-estrutura: correspondem as tecnologias, as metodologias e os processos empregados como cultura, sistema de informação, métodos gerenciais, aceitação de risco, banco de dados de clientes etc.

O conhecimento assumiu o papel principal para os investidores, pois estes alocam seus capitais para as empresas, após estes, as empresas alocam o capital para serem administrados pelos funcionários, que por fim, alocam suas vidas em favor das empresas. Parte daí a importância de se gerenciar o conhecimento e conseqüentemente o capital intelectual.

O capital intelectual separadamente é composto por três grandes capitais, os quais são: o capital humano, o capital estrutural e o capital do cliente. Stewart (1998, p.70) explica que “o capital intelectual não é criado de parte distintas de capital humano, estrutura e do cliente, mas do intercâmbio entre eles”.

Destaca-se o capital intelectual para Sveiby (1998) pelo fato de estar presente na competência dos colaboradores, a estrutura interna e a estrutura externa da empresa.

“As pessoas são os únicos verdadeiros agentes na empresa”, afirmativa citada por Sveiby (1998, p.09), eleva a importância das pessoas para a criação de todos os ativos tangíveis ou intangíveis. Automaticamente, as competências dos colaboradores apresentam grandes influências sobre as estruturas, por esta razão, o relacionamento da empresa com colaborador tendem a serem fiéis em troca de recompensas, promessas e compromissos.

Em geral, os autores partem do princípio que o capital intelectual independe de suas particularidades está composto por colaboradores, clientes e estrutura. Evidente que alguns autores nomeiam diferentemente cada capital, mas devido à comparação das informações conclui-se partir dos princípios acima citados.

Para complementar o entendimento sobre capital intelectual será utilizado como respectivamente os seguintes autores: Leif Edvinsson e Michael S. Malone, Karl Sveiby, Thomas A. Stewart.

4 PRINCÍPIOS BÁSICOS DO CAPITAL INTELECTUAL NA PERCEPÇÃO DE EDVINSSON E MALONE

O modelo metafórico de comparar o capital intelectual a uma árvore, simplifica o entendimento sobre a empresa como um organismo vivo. O que se faz de interessante desta comparação não são as formas visíveis da árvore, mas sim o que está sob a terra. Obviamente a procura de bons frutos por muitos é o fator principal de a árvore existir, mas poucos sabem o tipo de alimento que está abastecendo as raízes desta árvore. A empresa de forma geral apresenta características semelhantes, as raízes representam o capital intelectual, se não estiver de boa qualidade poderá trazer maus frutos ou até mesmo não sobreviver no mercado competidor.

Edvinsson e Malone (1998) dividiram o capital intelectual em três formas básicas: capital humano, capital estrutural e capital de clientes.

O capital humano para Edvinsson e Malone (1998, p.31), são todas “capacidades, conhecimentos, habilidades e experiências individuais dos empregados e gerentes”, visto que somente estas características não são suficientes para a empresa aumentar o seu ativo intangível, é preciso o complemento diferencial: criatividade e inovação.

O conjunto de pessoas que disponibilizam a sua capacidade mental para contribuir no desenvolvimento organizacional, demonstrar que à sinergia entre os objetivos dos colaboradores com os objetivos da empresa. Este tipo de união é uma arma poderosa quando se trata de mercado globalizado, pois os colaboradores são capitalistas e o contratante tem que identificar este estilo, porque na era da informação ambos são proprietários dos conhecimentos desenvolvidos e adquiridos nas atividades realizadas na organização.

No capital estrutural Saint-Onge (*apud* EDVINSSON; MALONE, 1998, p.32) diz que “o capital humano é o que constrói o capital estrutural, mas, quanto melhor for seu capital estrutural, maiores são as possibilidades de seu capital humano melhorar”.

Nesta situação, o capital estrutural é na verdade a estrutura em que o capital humano desempenha suas tarefas, se esta, por motivo de ineficiência não estiver bem preparada, poderá acarretar diversas dificuldades no momento de desempenhar a atividade, como exemplo à falta de sistemas informatizados, banco de dados atualizados entre outros.

Portanto, Edvinsson e Malone (1998) enfatizam a composição do capital estrutural pelo capital organizacional, inovação e processos. O capital organizacional está relacionado com o investimento feito pela empresa em sistemas que agilizem os fluxo de conhecimento pela organização. O capital de inovação refere aos produtos nascidos dos ativos intelectuais da empresa e por último o capital de processos que são todos os processos e técnicas aplicadas nos colaboradores para ampliar sua eficiência.

O capital cliente tem a preocupação de manter bom relacionamento da empresa com o cliente, com bases de fidelidade, satisfação, longevidade, sensibilidade e preço. Promove a empresa junto aos investidores e aumenta a motivação dos próprios colaboradores (EDVINSSON; MALONE, 1998). Através do reconhecimento da empresa no mercado, desperta uma competição com a concorrência, pois a desenvoltura do ambiente externo mudou de tal forma que impossibilita a infiltração e a divulgação das qualidades e diferenciais de qualquer negócio.

Com o propósito de complementar o significado de capital intelectual, Edvinsson e Malone (1998) criaram um instrumento de navegação, contendo cinco focos como objetivo de narrar a história do capital intelectual na empresa Skandia, podendo ser visualizado na figura a seguir:

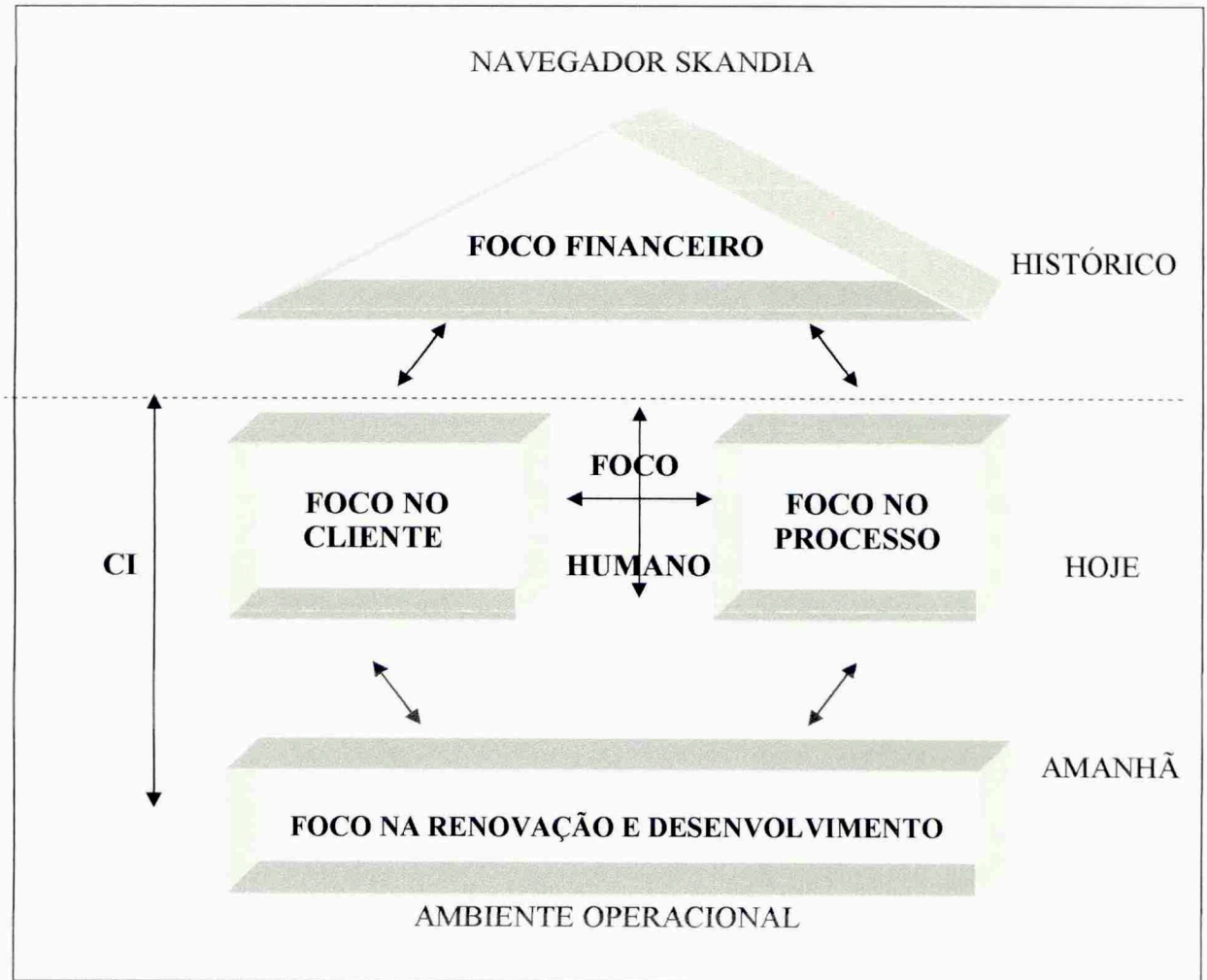


Figura 1: Navegador Skandia
 Fonte: Edvinsson e Malone (1998, p. 60)

Nesta figura, possibilita uma visão geral do modelo desenvolvido pela empresa Skandia, como objetivo de proporcionar ao observador o entendimento fácil do capital intelectual da empresa. Para isso baseasse em cinco áreas em foco: foco financeiro, foco no cliente, foco no processo, foco na renovação e desenvolvimento e foco humano.

4.1 Foco Financeiro

O foco financeiro segundo Edvinsson e Malone (1998), é primordial analisar o balanço patrimonial, pelo fato deste demonstrativo financeiro indicar o passado da empresa de forma clara e fidedigna, apresentando o exato momento das alterações contábil. Para que seja contextualizado o foco financeiro é necessário apresentar quatro índices: índice cumulativo, competitivo, comparativo e combinado.

O índice cumulativo é representado por medidas monetárias. Possibilita verificar o valor da empresa no mercado, além de encontrar pontos críticos no ciclo de vida da empresa.

O índice competitivo, de forma diferente, mede a porcentagem do mercado em que a empresa tem de participação, podendo ser utilizado para verificar ganho ou perda no ambiente externo.

O índice comparativo é a comparação de duas variáveis da empresa. Por exemplo: Valor agregado por funcionário. Este índice é a melhor fonte de informações sobre a dinâmica da empresa.

E o combinado pode ser por medidas monetárias ou por forma de índice, combinando mais de duas variáveis, com base à própria empresa, assim como: O retorno sobre ativo líquido originário de despesas com um novo negócio. Os índices combinados são usados com frequência para fornecer novos ângulos inesperados de uma organização.

A observação feita por Edvinsson e Malone (1998), profere que a contabilidade tradicional está direcionada aos índices cumulativos, mas são os índices competitivos, comparativos e combinados que fornecem o valor imediato a um executivo.

Em outras palavras, quanto mais complexo, abrangente e composto por diversas variáveis for o índice, maior será a possibilidade de captar informações para uso imediato pela empresa em suas atividades diárias.

4.2 Foco no cliente

O foco cliente resume nas aplicações de novas tecnologias com tarefa de dar mais comodidade aos clientes e mantê-lo por maior tempo possível satisfeito. Edvinsson e Malone (1998, p.84) conta com o auxílio dos “índices e indicadores para captar cumulativamente o fluxo de relacionamento entre uma empresa e clientes em potencial”. Já o sucesso e um bom relacionamento, serão alcançados somente quando a empresa focalizar nos seguintes índices: tipo de clientes, duração o cliente, papel do cliente, suporte ao cliente e sucesso do cliente.

Para Edvinsson e Malone (1998) se multiplicar os índices criar-se-á um gráfico “índice de atração do cliente”, indicando a distância para o sucesso total com o cliente, o modelo do gráfico pode ser visualizado na figura abaixo:

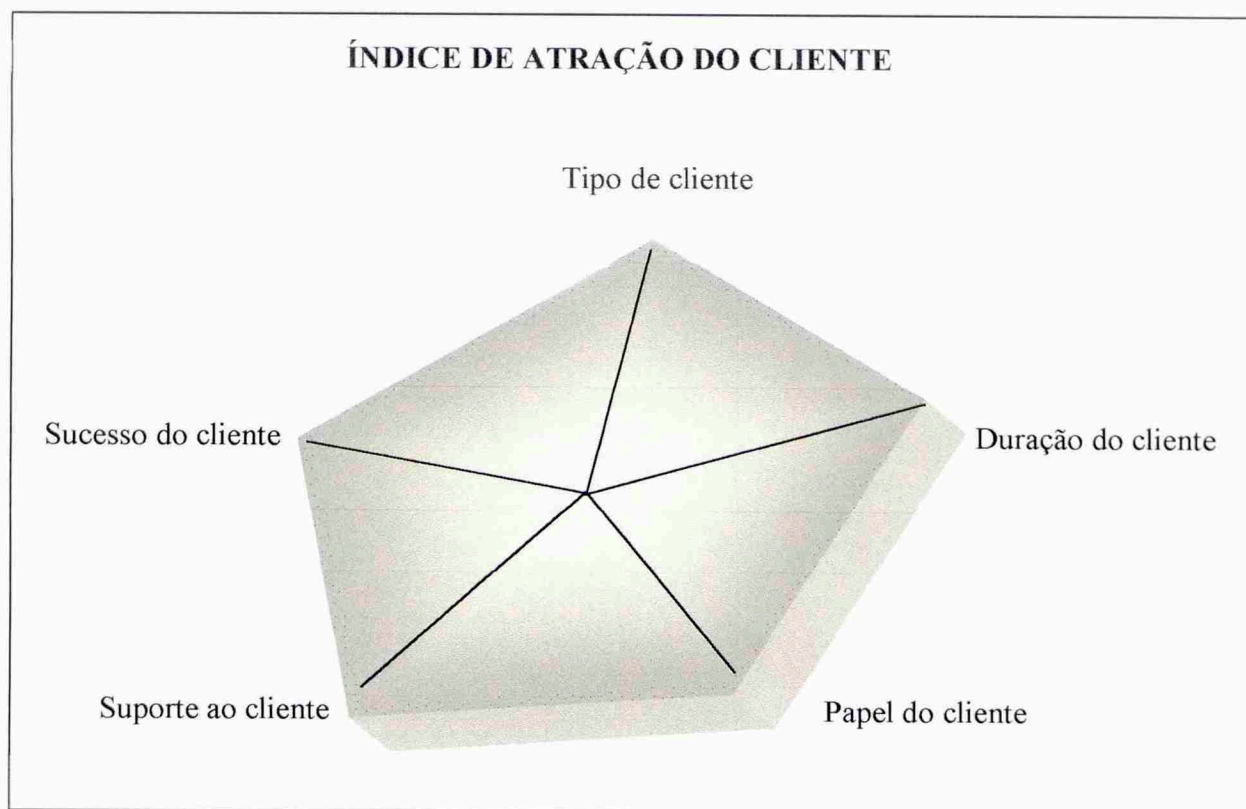


Figura 2: Índice de atração do cliente
Fonte: Edvinsson e Malone (1998, p. 85)

A avaliação do capital cliente consiste em encontrar parâmetros que melhor captam a nova realidade das relações eficazes inteligentes entre empresa e cliente.

Através da demonstração da figura acima, esclarece como é necessário que a empresa conheça o seu cliente, o grau de conhecimento está submetido segundo as respostas de algumas questões conforme abaixo especificadas por Edvinsson e Malone (1998, p. 84):

Tipo de cliente: Qual é o perfil de um cliente típico para o produto da empresa e quão adaptável tal perfil se torna para a evolução a longo prazo da empresa? Qual é o potencial desses clientes para que sejam “desenvolvidos” como consumidores de futuros produtos e serviços da empresa? Como esses clientes se comparam, em termos de renda disponível, escolaridade, idade e outros fatores, a parâmetros análogos para a concorrência?

Duração do cliente: Qual o índice de rotatividade da atual base de clientes? Qual é o tempo médio que um cliente tem permanecido leal à empresa? Como esses dois indicadores se comparam à média do setor? Com que frequência um contato é mantido? Para produtos de consumo, qual é o índice de clientes de várias gerações? Para produtos industriais, a empresa constitui-se em fonte única de suprimentos ou é uma entre muitas? Que Sistemas de transmissão de informação e divulgação – circulares informativas, página na *Web*, revistas, eventos dirigidos aos clientes – foram estruturados para compartilhar informações com o cliente?

Papel do cliente: Que papel o cliente desempenha no projeto, fabricação, entrega do produto ou serviço? Qual é o valor agregado por essa participação e colaboração? Que programas comparáveis existem nos parceiros estratégicos, fornecedores, distribuidores e varejistas da empresa?

Suporte ao cliente: Que programas, esquemas e tecnologias independentes foram estruturados para assegurar o mais alto nível de satisfação e sucesso para o cliente? Qual é seu valor? Como o resto da empresa está organizado em relação à linha de frente dos serviços de atendimento ao cliente? Qual é a criação de valor dessas operações “cativas”? Qual é a correlação entre o investimento da empresa em serviço e o suporte ao cliente comparativamente em níveis crescentes de satisfação dos clientes?

Sucesso do cliente: Quais são os níveis de sucesso do cliente de acordo com parâmetros do tipo índice anual de compras, valor anual de comprar, clientes com e sem reclamações, clientes novos e tradicionais, sexo, rendimento, profissão, nacionalidade, idade?

Ao todo são estas perguntas básicas que levam conhecer melhor o cliente e assim conseguir construir um gráfico cinco eixos da empresa, possibilitando a análise dos pontos fracos e dos pontos fortes em cada uma das áreas especificadas acima.

4.3 Foco no processo

O foco no processo tende a tratar o papel da tecnologia dentro da organização como um instrumento para apoiar a criação de valor global na empresa. Assim, demonstrando as aquisições com objetivo de dar suporte ao capital estrutural. Considerando quatro critérios propostos por Edvinsson e Malone (1998), relacionados com a infra-estrutura de tecnologia como descritos nos tópicos abaixo:

- a) atribuir valor monetário a tecnologia somente quando contribuir para o valor da empresa;
- b) acompanhar o processo de suporte do fornecedor à tecnologia;
- c) avaliar a contribuição da tecnologia para a produtividade da empresa;
- d) incorporar o índice de desempenho no processo relacionando com as metas.

Simultaneamente, a tecnologia permitiu que a empresa aderisse maior flexibilidade organizacional. Evidente, a tecnologia sempre é um jogo de dado, quando a empresa adota uma nova invenção, poderá ser uma vantagem decisiva sobre seus concorrentes. Edvinsson e Malone (1998) advertem as empresas que a escolha da tecnologia errada é a pior coisa que poderia acontecer a um administrador corporativo de sistemas de informações gerenciais. E escolher a tecnologia errada para aplicá-la em um novo produto, torna-se o receio ainda maior de todos os envolvidos no processo de criação e produção do produto.

Uns dos fatores que devem ser levados em consideração seria a análise da real necessidade de adquirir equipamento de alta tecnologia e compreender perfeitamente a função que irá desempenhar, pelo fato de haver organizações que comprem variados tipos de equipamentos inadequados aos objetivos e aos resultados esperados.

4.4 Foco de renovação e desenvolvimento

O foco de renovação e desenvolvimento apresentado por Edvinsson e Malone (1998), sempre é visualizado a longo prazo, tentando projetar o futuro mediante as atividades presentes na empresa. É compreensível que o mercado está propício a mudanças e muitas delas são de extremo impacto. Por este motivo, as empresas devem ser flexíveis de modo que consigam adaptar-se e tornarem estes impactos amenos.

A renovação deve partir de preferência da própria empresa, pois assim poderá surgir um novo nicho de mercado, sucessivamente visa analisar o cliente, o que atrai o mercado, os produtos ou serviços, os parceiros estratégicos, a infra-estrutura da empresa e os colaboradores.

Mas é possível identificar áreas de destaque, que por meio das quais uma empresa pode se preparar para as mudanças iminentes e, então, promover seu próprio desenvolvimento como resposta para a renovação, tais como tecnologia, parceria, infra-estrutura entre outros (EDVINSSON; MALONE 1998).

4.5 Foco humano

Os autores Edvinsson e Malone (1998, p.113) concluem que, “somente o fator humano interpreta os outros fatores, atuando como um agente ativo sobre todos os demais”, se a empresa tiver um bom desempenho no fator humano, automaticamente todas as demais atividades serão bem-sucedidas independente do nível de sofisticação tecnológica.

Neste foco as competências e as capacidades dos colaboradores, tem o comprometimento da empresa em mantê-los atualizados e sintonizadas. Entanto, proporciona a combinação de experiências e inovação desses colaboradores e permite a empresa estratégias competitivas no mercado externo e fatores motivacionais para os clientes internos.

Os colaboradores estão enquadrados em quatro categorias criadas por Edvinsson e Malone (1998), sendo o empregado de escritórios, teletrabalhador, guerreiros de estrada e os ciganos corporativos.

Os empregados de escritório referem-se aqueles que freqüentam diariamente o escritório, muitas vezes comparado com o ambientes de pequenas empresas. “Os empregados de escritório tendem igualmente a exercer funções de apoio, respondendo perguntas e oferecendo suporte a seus pares que têm base fora da empresa” (EDVINSSON; MALONE (1998, p.117).

A nova geração de empregados beneficiados pelos avanços em telecomunicações e computadores utiliza o nome de teletrabalhadores, estes podem trabalhar tanto em casa como em outro local de trabalho. Edvinsson e Malone (1998) dizem que trabalhar de roupão em casa parece espetacular, até que de repente o dia de trabalho se torna 24 horas diárias contínuas, entre empecilhos dos afazeres domésticos. Existe a possibilidade de despertar a sensações de isolamento, pois o oposto do que o empregado sentia no escritório com uma certa vigilância, o teletrabalhador considera-se esquecido.

Os guerreiros da estrada é o nome dado por Edvinsson e Malone (1998, p. 118) aos “vendedores, gerentes intermediários e executivos que não assumem uma sala de escritório central, mas estão sempre em contato através do telefone celular e computador *Laptop* e permanece no campo o resto do tempo”. Estas pessoas raramente consideram-se desvinculadas das operações da empresa, mas sente-se com freqüência alienadas de sua vida diária.

Já os ciganos corporativos, Edvinsson e Malone (1998) os classificam em três tipos, o primeiro pode-se dizer que são pessoas vinculadas a uma natureza de trabalho (como o projeto do produto), onde existe a necessidade de ficar um tempo considerável em outras dependências, como fornecedor ou clientes da empresa, este tipo de colaborador está ainda mais distante da empresa do que os teletrabalhadores.

E o outro grupo de ciganos, são os empregados terceirizados, colaboradores em parcial, consultores e empregados temporários que incham os quadros corporativos e, muitas vezes, possuem todas as responsabilidades de um empregado em período integral, sem, no entanto, fazer parte integral da empresa. (EDVINSSON; MALONE, 1998).

Estas pessoas apresentam contrato de prestação de serviços, de curto ou longo prazo, visto que à possibilidade destas pessoas estarem trabalhando hoje em uma empresa e na próxima semana poderão estar prestando serviços para a empresa concorrente.

Mas, devido à tecnologia e a inovação de computadores pessoais com acesso a Internet, afirma-se a existência do terceiro tipo de cigano corporativo, muitas vezes conhecido como “*cyber*”, estes profissionais prestam serviços através da Internet de forma terceirizada e de curto prazo, ou seja, trabalha para várias empresas ao mesmo tempo, sem ao mesmo se preocupar com a fidelidade de informações. (EDVINSSON e MALONE, 1998).

Com objetivo de complementar o conhecimento sobre o significado do capital intelectual subsequente será apresentada a abordagem de Karl Erik Sveiby, que divide os ativos intangíveis em três segmentos: competência, estrutura interna e estrutura externa.

5 PRINCÍPIOS BÁSICOS DO CAPITAL INTELECTUAL NA PERCEPÇÃO DE SVEIBY

O capital intelectual para Sveiby (1998) apresenta duas direções particulares, as quais são as pessoas e as estruturas.

As pessoas como o próprio Sveiby (1998) afirma, os seus esforços seguem dois sentidos. O primeiro, a relação entre a empresa e o cliente que está baseada externamente e a segunda, são as construções realizadas internamente entre os próprios colaboradores.

Já as estruturas são fixas construídas pelas pessoas, mas até uma determinada altura não dependem delas para manter-se.

Através da explicação sobre as duas partes que fundamentam o capital intelectual conforme Sveiby (1998) pode-se avaliar as competências, estrutura interna e estrutura externa.

Para melhor visualização, Sveiby (1998) formulou um monitor de ativos intangíveis, que apresentam alguns indicadores para facilitar a identificação dos focos de crescimento/renovação, eficiência e estabilidade. Abaixo exemplo de um monitor de ativos intangíveis:

Competências das pessoas	Estrutura interna	Estrutura externa
Crescimento/renovação <ul style="list-style-type: none"> – Parcela de vendas geradas por clientes que aumentam a competência; – Aumento da experiência média profissional (nº de anos); – Rotativ. de competências. 	Crescimento/renovação <ul style="list-style-type: none"> – Investimento em tecnologia de informação; – Parcela de tempo dedicado às atividades internas; – Proporção de serviços dedicados aos clientes. 	Crescimento/renovação <ul style="list-style-type: none"> – Crescimento orgânico do volume de vendas; – Aumento da participação de mercado; – Índice de clientes satisfeitos ou índice de qualidade.
Eficiência <ul style="list-style-type: none"> – Mudança no valor agregado por profissional; – Mudança na proporção de profissionais. 	Eficiência <ul style="list-style-type: none"> – Proporção de pessoal de suporte; – Vendas por profissional de suporte. 	Eficiência <ul style="list-style-type: none"> – Lucro por cliente; – Vendas pro profissional.
Estabilidade <ul style="list-style-type: none"> – Taxa de rotatividade dos profissionais. 	Estabilidade <ul style="list-style-type: none"> – Idade da organização; – Taxa de novatos 	Estabilidade <ul style="list-style-type: none"> – Frequência da repetição de pedidos; – Estrutura etária.

Figura 3: Monitor de ativos intangíveis.

Fonte: SVEIBY (*apud* MACHADO, 2002, p.23).

5.1 Competência

A competência do colaborador envolve a capacidade de agir em diversas situações para criarem ativos (SVEIBY, 1998), mas para que isto aconteça devem-se considerar que a competência é a reunião de cinco elementos independentes entre si, conforme Sveiby (1998) descreve abaixo:

- a) conhecimento explícito é adquirido através de informações formais;
- b) habilidade envolve a capacidade prática e mental, é adquirida por treinamentos;
- c) experiência adquire-se pela reflexão de erros e sucessos no passado;
- d) julgamento de valor é a percepção de acreditar se está certo ou não;
- e) rede social é a relação entre os indivíduos dentro de um mesmo ambiente.

Baseado nos elementos citados acima, Sveiby (1998) apresenta a competência composta por: o crescimento/renovação, eficiência e estabilidade.

5.1.1 Crescimento/Renovação

Nesta parte de crescimento e renovação dos colaboradores na empresa dar-se-á o desenvolvimento dos mesmos nas devidas classificações propostas por Sveiby (1998), com o objetivo de delimitar a avaliação de uma forma mais direcionada e esclarecedora para que seja mais bem identificado pelo leitor e pela própria empresa. Para Sveiby (1998) os tópicos de maior importância: o tempo de profissão, nível de escolaridade, custos de treinamento e educação, graduação, rotatividade e clientes que através de resultados que irá aumentar a competência.

O tempo de profissão poderá ser um fator que aumenta a competência do colaborador, devido o seu conhecimento sobre a empresa e a tarefa realizada na mesma. Conforme a explicação de Sveiby (1998, p.2001) “O número total de anos na profissão é uma medida da habilidade e experiência do corpo de profissionais de uma empresa”.

Referente ao nível de escolaridade, é considerado fator fundamental para o reconhecimento das atividades e discernimento das informações. Para Sveiby (1998) as pessoas do nível superior apresentam maior facilidade de aprender a processar grandes quantidades de informação.

Os custos de treinamento e educação são os investimentos realizados pela empresa para desenvolver a competência de seus colaboradores. Muitas organizações financiam curso de treinamento e até mesmo curso de nível superior para que o retorno para empresa seja de fácil acesso. Sveiby (1998) diz que os custos com treinamento devem incluir também o tempo gasto, porque em geral, o tempo é o item mais dispendioso.

A relação de custos de investimento pode está diretamente relacionado à graduação, pelo fato de grandes empresas investem em seus colaboradores na intenção de incentivar o retorno para a vida acadêmica, através de bolsas ou premiações.

Já a rotatividade, Sveiby (1998, p.202) afirma que “se a competência dos profissionais que entram na empresa for dividida pela competência daqueles que saíram, o quociente mostra como a rotatividade de pessoal afeta a competência da empresa”. Mas com a saída de pessoas competente sai também habilidades, conhecimentos, investimentos e até mesmo uma parte da cultura da organização.

Os clientes aumentam a competência dos colaboradores porque os profissionais estão cada vez mais próximos destes clientes, trabalhando de forma direta e é inevitável não obter informações de diversas áreas. Os clientes para Sveiby (1998, p.203) são “a fonte mais importante de desenvolvimento da competência e de informações valiosas” a medição podem ser a partir da proporção de serviços de clientes que contribuem para esse desenvolvimento.

Em sequência serão apresentadas as medidas de eficiência, as quais mostram até que ponto uma organização utiliza sua capacidade, independentemente do que ela produz.

5.1.2 Eficiência

A eficiência está fundamentada em três tipos de indicadores-chaves: a proporção de profissionais na empresa, o efeito alavancagem e o valor agregado por profissional.

A proporção de profissionais na empresa se dá pela divisão de números de profissionais capacitados por números de funcionários, está medida se torna útil quando é realizada uma comparação com empresas do mesmo setor. Através deste cálculo poderá analisar o quanto o profissional é importante para empresa (SVEIBY, 1998).

O efeito alavancagem é diretamente relacionado ao item anterior, pois é decorrente do resultado que possibilitará averiguar o grau de importância deste profissional para empresa, devido a sua capacidade de gerar receitas. Sveiby (1998, p.204) profere que “esse procedimento identifica o grau de poder de captação atribuído aos profissionais da empresa”.

“O valor agregado por profissional expressa o nível de valor gerado pelos profissionais de uma empresa” (SVEIBY, 1998, p.204). Portanto estes profissionais são os principais colaboradores para gerar receitas para empresa, sendo que estas receitas têm o objetivo de cobrir todas as manutenções dos profissionais, como os salários, viagens e outros.

Para concluir a avaliação de competências dos colaboradores, mostra-se necessário à estabilidade do mesmo na organização.

5.1.3 Estabilidade

A estabilidade concluir a avaliação de competências dos colaboradores, mostrando se necessária, pois apresenta a média etária, tempo de serviço, posição relativa de remuneração e taxa de rotatividade de profissionais.

A média etária dos colaboradores de uma organização é um indicador para verificar a estabilidade, pelo fato de muitos colaboradores estarem mais tempo, propicia ser mais estável do que uma organização com pessoas mais jovens no mesmo setor. A alegação de Sveiby (1998, p.206) para esta situação é:

A média de idade é um bom indicador de estabilidade. E assim como a rotatividade e o tempo de serviço é também um indicador dinâmico: uma média de idade elevada denota uma empresa estável dotada de mais sabedoria do que impulso.

Decorrente da situação da empresa correr o risco de decisões por impulso de seus colaboradores como relata Sveiby (1998) pode ser muito mais elevada do que as atitudes das pessoas que estão a mais tempo no setor.

O tempo de serviço é definido como o número de anos que o colaborador dedicasse a empresa (SVEIBY, 1998). Conforme a quantidade de tempo e o conhecimento que as pessoas adquire indica que está estabilizando a competência.

A posição relativa de remuneração demonstra a satisfação do colaborador com a empresa, pelo fato de está recebendo por merecimento, Sveiby (1998, p.208) diz que “a posição relativa de remuneração é interessante porque pode indicar se os funcionários têm probabilidade de procura emprego em outro lugar”.

A taxa de rotatividade de profissionais é uma taxa pré-estabelecida pela empresa, que determina um padrão de controle, quando existe alguma alteração nesta taxa, indica que houve mudança interna na empresa. Uma taxa de rotatividade muito alta sugere que as

peças estão insatisfeitas, já uma taxa de rotatividade muito baixa sugere situação estável (SVEIBY, 1998).

A competência refere-se à categoria do capital humano, tornando indispensável para a explicação do capital interno sendo este equivalente ao processo da organização, e todo suporte das atividades realizadas pelas pessoas.

5.2 Estrutura interna

A estrutura interna está relacionada a todas as atividades realizada ou trazida de fora para ser implantada dentro da organização, pode ser considerada estrutura interna todos os suportes de sistemas administrativos, modelos, conceitos, patentes, mesmo que seja criado pelos colaboradores, são pertencentes à organização. Geralmente pode-se incluir a cultura organizacional na estrutura interna.

“A junção da estrutura interna e as pessoas surge à organização” (WEICK, 1997 *apud* SVEIBY, 1998, P.12). As pessoas criam e a estrutura possibilita a realização das atividades.

A estrutura interna, assim como para a avaliação da competência, existem também três indicadores, o crescimento/renovação, eficiência e estabilidade.

5.2.1 Crescimento/renovação

O crescimento/renovação por sua vez, fundamenta-se pelo investimento na estrutura interna, investimento em sistemas de processamentos de informações e contribuição dos clientes para a estrutura interna.

O investimento na estrutura interna é a forma de complementar e implantar novas subsidiárias ou novos métodos. Sveiby (1998) indica que esses incrementos deverão ser monitorados e revistos anualmente. Pois se trata de um investimento onde o retorno possibilitará consideráveis proporções no valor agregado do produto ou nas vendas.

As empresas visam a estagnar devido à falta de investimento na tecnologia de informação, as conseqüências são visíveis quando a quota de participação da concorrência no mercado começa a crescer. O investimento quando é realizado pela empresa com o propósito de acompanhar a evolução, indica que “possui uma estrutura poderosa que sustenta a organização” (SVEIBY, 1998, p.209). A empresa que possui sistemas de recuperação e distribuições de informação pode-se afirmar que está desfrutando de uma vantagem competitiva.

A contribuição dos clientes para estrutura interna, o qual influência o crescimento do ativo, deriva conforme a tamanho de serviços dedicados aos clientes, isto porque os projetos inovadores que envolvem novos materiais, novos métodos de cálculo e novos software são utilizados e desenvolvidos seguindo conforme o pedido.

A eficiência faz parte da estrutura interna por apresentar os resultados adquiridos e pré-estabelecidos da organização.

5.2.2 Eficiência

A eficiência perfaz conforme a proporção de pessoal de suporte, vendas por funcionário de suporte e medidas de avaliação de valores e atitudes.

A proporção de pessoal de suporte é um indicador que sugere verificar a quantidade de pessoas do suporte em relação ao número total de colaboradores (SVEIBY, 1998). O ideal é aumentar proporcionalmente o número de suporte, por ser conveniente afirmar que a eficiência está melhorando.

“As vendas por funcionário de suporte podem indicar o volume de vendas que a estrutura interna da organização pode administrar” (SVEIBY, 1998, p.210). Conforme o aumento das vendas para cada funcionários de suporte, demonstra que a organização tem disponível uma estrutura interna sustentável e com a mudança proporcional é indício de melhoramento da eficiência.

Medir a avaliação de valores e atitudes representa para a estrutura interna, avaliar as atitudes dos colaboradores em relação ao local de trabalho, aos clientes e aos superiores hierárquicos (SVEIBY, 1998). Em questão dos valores e das atitudes dos colaboradores, visa à empresa tomar alguma iniciativa, muitas empresas realizam pesquisas regulares para detectar as mudanças de atitude, através dos resultados coletados, estes serão analisados e a empresa tomará uma decisão coerente com objetivo de desenvolver ou melhorar os relacionamentos.

Concluindo a eficiência visa analisar a estabilidade que compõe o quadro da estrutura interna de uma organização.

5.2.3 Estabilidade

A estabilidade da estrutura interna vem de encontro com a necessidade de analisar a idade da organização, rotatividade do pessoal e a taxa de novatos.

A idade da organização é identificada com muita facilidade pelo fato das empresas jovens serem mais instáveis do que as antigas, estas por sua vez, mantêm o conservadorismo nato, herança do método mecanicista de administração no século XX. Para Sveiby (1998) é fácil comparar a idade da empresa com a dos concorrentes, porque muitos varejistas geralmente fixam placas com a data de fundação.

Para a empresa é fundamental a estabilidade do pessoal suporte e os gerentes. A rotatividade se faz necessária quando está abaixo da taxa estabelecida, pelo fato de manterem a estrutura interna num bom funcionamento. Conforme exposto por Sveiby (1998) é essencial para sobrevivência e eficiência que a estrutura interna funcione bem, e uma baixa taxa de rotatividade indica isso.

A taxa de novatos tende a serem elevadas por muitas empresas, por estarem adotando o método de contratação de estagiários, onde ficam menos de dois anos e não absorve a cultura organizacional, consequências desde tempo reduzido na organização os novatos tornam-se menos eficientes, o qual realizam somente tarefas operacionais. Em compensação “um alto percentual de novatos é, portanto, um sinal de que a organização está menos estável e menos eficiente” (SVEIBY, 1998, p. 212).

O terceiro componente do ativo intangível conduz a relação entre a organização com o cliente e fornecedores, onde a imagem e a reputação da empresa estará explícita.

5.3 Estrutura externa

Sveiby (1998, p.212) diz que “todo o tempo que os colaboradores passam trabalhando para os clientes é um tempo potencialmente destinado a manter, estabelecer e desenvolver relações com o cliente”. Com isto o sucesso da empresa se dá com auxílio dos clientes lucrativos, por ajudar a desenvolver as competências, melhorar a imagem e gerar novos negócios. Através deste ponto de vista, a estrutura externa segue o composto de categoria, as quais são: os indicadores de avaliação de crescimento/renovação, de eficiência e da estabilidade.

5.3.1 Crescimento/renovação

O indicador de avaliação do crescimento e renovação da estrutura externa está baseado somente na lucratividade por cliente e o crescimento orgânico.

A lucratividade por cliente, a princípio os lucros não são contabilizados com base nos clientes e sim com base nos produtos ou nas funções. Sveiby (1998) afirma que a lucratividade dos clientes deve ser monitorada de forma rotineira. E para calcular o número de controle, lucratividade por clientes, os custos e as receitas devem ser divididos por categorias, por isso o critério é muito mais valioso do que a lucratividade por produto, levando a tona que a maioria das vendas efetuadas aos clientes não são lucrativas.

“O crescimento orgânico, ou seja,, um aumento no faturamento com receita gerada pela dedução das aquisições” é a medida do grau de receptividade do conceito empresarial pelo mercado (SVEIBY, 1998, p.218).

Quando a empresa faz alguma aquisição não necessariamente pode ser considerado um sucesso, mas deve ser medido o grau de sua receptividade para verificar o seu crescimento.

A eficiência na estrutura externa tem como objetivo averiguar o grau de relacionamento entre o cliente e a empresa.

5.3.2 Eficiência

O índice de clientes satisfeitos com o índice de ganhos/perdas e as vendas por clientes, são componentes da eficiência da estrutura externa.

Os clientes são os motivos de existência de qualquer empresa, portanto “existem no mercado vários métodos utilizados na tentativa de avaliação do grau de satisfação do cliente” (SVEIBY, 1998, p.218). Manter os clientes satisfeitos não é tarefa fácil, são necessárias várias horas de dedicação para que ocorra o processo de fidelidade para com a marca.

O índice de ganhos/perdas é identificado através dos ganhos dividido pelas perdas ao longo tempo. Esse índice só pode ser utilizado em casos comparativos, por exemplo experiências com marketing de preço. Quando ocorre venda repetitiva para o mesmo cliente, os custos se tornam menores para manutenção do que encontrar um novo cliente.

5.3.3 Estabilidade

A estabilidade está composta pela proporção de grandes clientes, estrutura etária, taxa de clientes dedicados e frequência da repetição de pedidos.

A proporção de grandes clientes é quando a empresa depende dos clientes de grande porte isto indica que a sua posição é fraca. Conforme afirmativa de Sveiby (1998), a empresa deve ter vários clientes e manter este laço de fidelidade para caracterizar uma estrutura concreta e forte.

A estrutura etária está relaciona a longevidade do cliente, a ligação possibilita o aumento de clientes, pode ser um indicador para caracterizar se a empresa é boa de negociar, para Sveiby (1998) o contato com o cliente por muito tempo, garante uma valiosa fonte de informação.

Pode-se diz que a empresa está estável quando possui relacionamento com o cliente por mais de cinco anos, isto refere ao grau de dedicação ao cliente.

Outros componentes da estabilidade são as freqüentes repetições de pedidos, quando os clientes estão satisfeitos e a valorização do produto é percebida. Sveiby (1998, p.220) diz que “clientes estáveis e fiéis são clientes lucrativos a longo prazo.”

Seguindo as mesmas dimensões já citadas por outros autores, Thomas A. Stewart explica que o capital intelectual é a soma do conhecimento de todos em uma empresa, o qual está dividido em capital humano, capital estrutura e capital cliente.

6 PRINCÍPIOS BÁSICOS DO CAPITAL INTELECTUAL NA PERCEPÇÃO DE STEWART

O capital intelectual de uma forma sucinta para Stewart (1998) fundamenta-se nos ativos intangíveis que por fim são os talentos de seus colaboradores, a eficácia dos sistemas gerenciais e o caráter de seus relacionamentos com os clientes. Com isto é observado que muitas pessoas não dão tanta importância para o capital intelectual pelo fato de não poderem visualizar os ganhos gerados pelo cérebro de seus funcionários e automaticamente o retorno de seus investimentos.

“A inteligência é o ativo mais importante para organização” (STEWART, 1998, p.60). Nesta frase indica que o conhecimento armazenado dentro de uma organização quando utilizado com inteligência, conseqüentemente possibilitam a criação de estratégias com toque diferencial.

Desta forma pode-se destacar que o capital intelectual é a fonte de riqueza tanto para os indivíduos quanto para a organização, sendo que a propriedade pertence ambos.(STEWART, 1998). O interessante desta afirmação de Stewart retrata uma sociedade não somente do conteúdo, mas também da estrutura do trabalho do conhecimento reforçam o fato, de que o valor vem das habilidades e do conhecimento.

Atualmente o conhecimento tornou-se a principal matéria-prima e resultado da atividade econômica, a inteligência organizacional, pessoas inteligentes trabalhando de forma inteligentes, assumindo o papel principal na organização. Para que as empresas possam tirar o máximo proveito das mentes de seus colaboradores, os líderes precisam entender como e porque os ativos intelectuais precisam ser gerenciados e evitar os enormes custos com negligência relacionada às oportunidades não aproveitadas, tudo conseqüência da falha de uma administração burocrática, tayloriana e inflexível.

Com objetivo de esclarecer o ponto de vista do Thomas A. Stewart sobre o capital intelectual tem por necessidade explicar os três capitais intangíveis que o compõe: o capital humano, capital estrutura e o capital do cliente.

6.1 Capital humano

O capital humano é fonte de inovação e criatividade. Para Stewart (1998, p.77) afirma que “o capital humano é formado e empregado quando uma parte maior do tempo e do talento das pessoas que trabalham em uma empresa é dedicada a atividades que resultam em inovação”. Para que a eficiência do capital humano aumente, torna-se necessário minimizar as tarefas irracionais e as competições internas, com isso todos os colaboradores da organização se envolvem para que o objetivo seja alcançado e as melhores idéias venham à tona.

Stewart (1998) diz que os líderes devem focalizar e acumular a quantidade de talentos possível, pois o capital humano se dissipa com facilidade e a concentração dos mesmos proporciona lealdade em favor da empresa, já que o conhecimento é valioso e difícil de ser substituído.

As pessoas estão enquadradas na organização conforme as suas habilidades, para o Ferreira (1999) a habilidade é qualidade de hábil, capacidade, inteligente, aptidão e engenho, já segundo Stewart (1998) existem três tipos diferentes de habilidade que são:

- a) habilidade do tipo *commodity* são adquiridas, costumam não serem específicas de uma empresa e podem ter o mesmo valor para qualquer organização;
- b) habilidades alavancadas onde o conhecimento pode ser mais valioso para uma determinada empresa do que para outra. São específicas a um setor e não a uma empresa;

- c) habilidades proprietárias, são os talentos específicos à empresa em torno dos quais uma organização constrói seu negócio, podem ser em forma de patentes e direitos autorais.

Para analisar as força de trabalho, Stewart (1998) criou quatro classificações para identificar as pessoas conforme as suas habilidades dentro da empresa, que pode ser visualizada na figura abaixo:

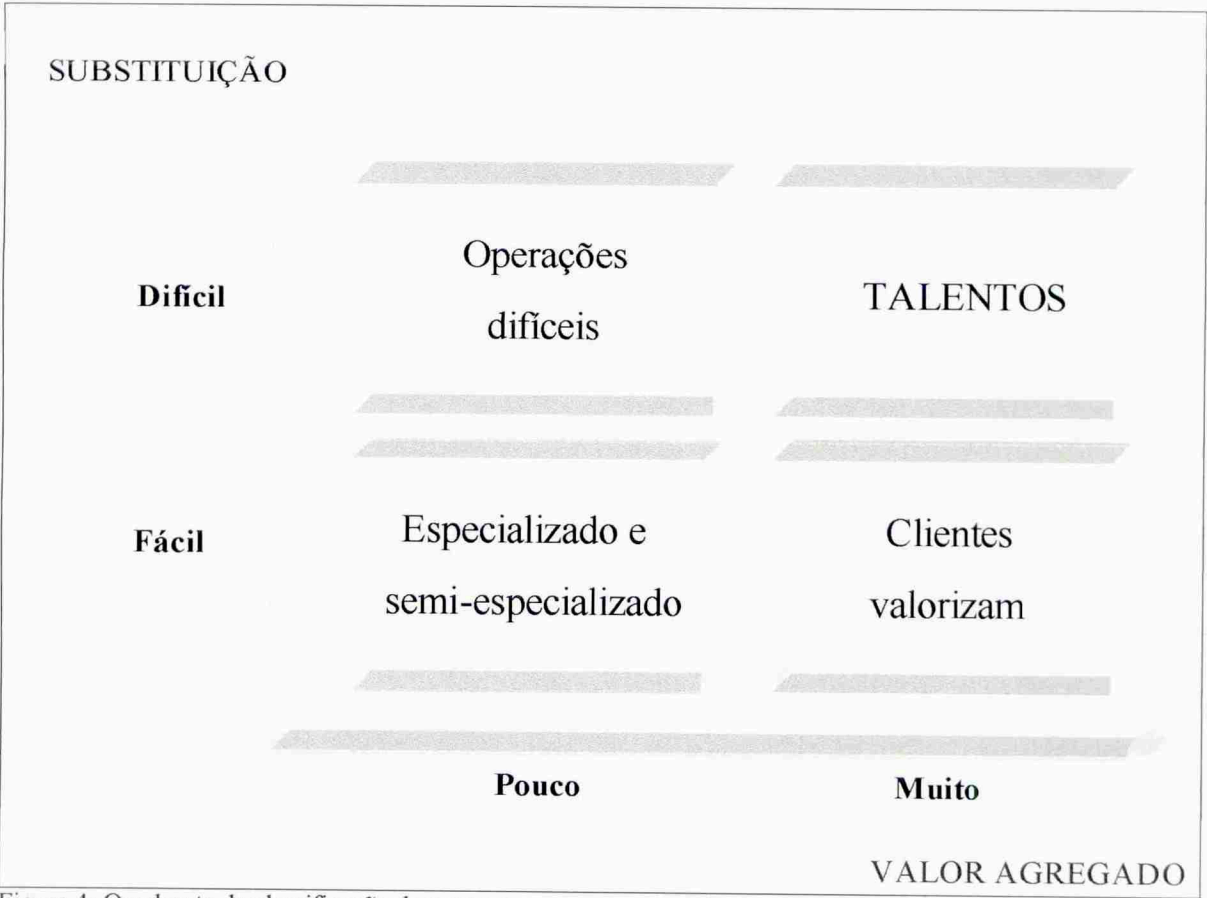


Figura 4: Quadrante de classificação de pessoas.
Fonte: Stewart (1998)

Na primeira classificação, o quadrado inferior esquerdo, está as pessoas das quais a empresa não depende para fazer sucesso (STEWART, 1998). É mão-de-obra especializada ou semi-especializada, podendo ter outras pessoas melhor qualificadas que se adapte ao tempo de treinamento de curta duração. Muitas organizações gastam e investem o menos possível no

trabalho que os clientes não valorizam e cujas habilidades dos colaboradores sejam de fácil substituição automatizando o que podem.

No quadrado superior esquerdo estão “as pessoas que aprendem um conjunto de operações difíceis, mas que não dão as cartas” (STEWART, 1998, p.81). Realizam um trabalho importante, mas os clientes não valorizam, faz-se necessário informar o trabalho desses colaboradores, ou seja, modificá-lo a fim de adicionar mais valor de informação para que ele comece a beneficiar os clientes.

No quadrado inferior direito estão as pessoas cujas habilidades os clientes valorizam, mas como indivíduos podem ser descartáveis (STEWART, 1998). As tarefas dessas pessoas podem ser terceirizadas.

Por fim, no quadrado superior direito ficam os talentos, Stewart (1998) explica que são pessoas que desempenham papéis insubstituíveis na organização e que são o motivo pelo qual os clientes procuram uma determinada empresa e não os concorrentes. Podem ocupar cargos altos na hierarquia. É muito difícil para os concorrentes copiar essas habilidades, do que a empresa que as detém substituí-las, e é em decorrência disso que esse trabalho gera um alto grau de valor agregado e a empresa terá uma maior vantagem competitiva, podendo cobrar mais por seus produtos ou serviços.

Para que o capital humano possa dar retorno para empresa, é preciso do capital estrutura e do capital do cliente. Nesta etapa pode-se dizer que o capital humano não é propriedade da empresa, mas sim são pessoas voluntárias que emprestam suas mentes em função de beneficiar a empresa. Para o trabalho do capital intelectual seja viável, precisa do auxílio do capital estrutural.

6.2 Capital estrutural

O capital estrutural é fruto da inteligência humana que apresenta dois objetivos segundo Stewart (1998). O primeiro objetivo são as armazenagens de conhecimento que podem ser transferidos afim de preservá-los. E o segundo é a ligação entre as pessoas com os dados, especialistas, que se torna um conjunto de conhecimento.

O papel do capital estrutural na organização pode ser comparado com as ferramentas, as quais o capital humano utiliza para a realização das tarefas. Estas ferramentas têm a função de “reunir, testar, organizar, refinar e distribuir o conhecimento já existente de forma mais eficaz” (STEWART, 1998, p.115).

Drucker (*apud* STEWART, 1998, p.98) assegurar que:

Somente a organização pode oferecer a continuidade básica de que os trabalhadores do conhecimento precisam para ser eficaz. Apenas a organização pode transformar o conhecimento especializado do trabalhador do conhecimento em desempenho.

Através da estrutura, a distribuição do conhecimento aumenta o grau de agilidade entre os colaboradores, se a utilização for de forma eficiente proporcionará menores tempos de esperas das informações e os colaboradores serão mais produtivos.

Para Stewart (1998) o capital estrutural pode ser formado devido às tecnologias dos sistemas gerenciais, armazenamento de dados, publicações, manuais que podem ser patenteados e ter seus direitos autorais registrados.

Desta maneira possibilita a retenção de conhecimento, para que se torne propriedade da empresa. Acrescendo no capital estrutural também outros tipos de elementos que são: as estratégias, a cultura organizacional, as estruturas, os sistemas, as rotinas e procedimentos organizacionais.

O investimento feito em capital estrutural vem de encontro com o retorno financeiro (STEWART, 1998), pelo fato de ter mais seguranças na realização das atividades devido à

implantação de tecnologia de ponta e da estrutura dos bancos de dados de conhecimento, por facilitar o acesso ao conhecimento dos colaboradores e ajudar as empresas a trabalhar de forma mais interligada.

6.3 Capital do cliente

Independente de qualquer que seja a empresa, todas possui o capital do cliente, por se tratar de ser o mais valioso, afinal são eles que definem a lucratividade da empresa. Stewart (1998, p.138) explica de maneira bastante simples que:

O capital do cliente é muito semelhante ao capital humano: não se podem possuir clientes, do mesmo modo como não pode possuir pessoas. Mas da mesma forma como a organização pode investir em colaboradores não apenas para aumentar seu valor como indivíduos, mas também para criar ativos do conhecimento para a empresa como um todo, a empresa e seus clientes podem aumentar o capital intelectual que é sua propriedade em conjunto e em particular.

Contudo muitas empresas não sabem administra o seu capital de clientes, ou até mesmo não sabem quem são seus clientes tratando-os até como adversários. Para Stewart (1998) as oportunidades de acúmulo de riquezas estão na relação entre vendedor e comprador desde da aquisição de matéria-prima, o valor do produto ou do serviço aumenta em cada etapa, com a intenção de agregar o máximo de valor possível pelo menor custo.

No ponto de vista de Stewart (1998, p.141) “o capital cliente é a riqueza acumulada quando o produtor e o cliente não lutam pelo excedente que criaram juntos, mas concordam tácita ou abertamente em possuí-lo”. Com base nisto CIBC (*apud* STEWART, 1998) criou um diagrama que destaca as etapas de intimidade entre comprador e vendedor em relação do aumento do capital humano, estrutural e do cliente. Como apresenta a figura abaixo:

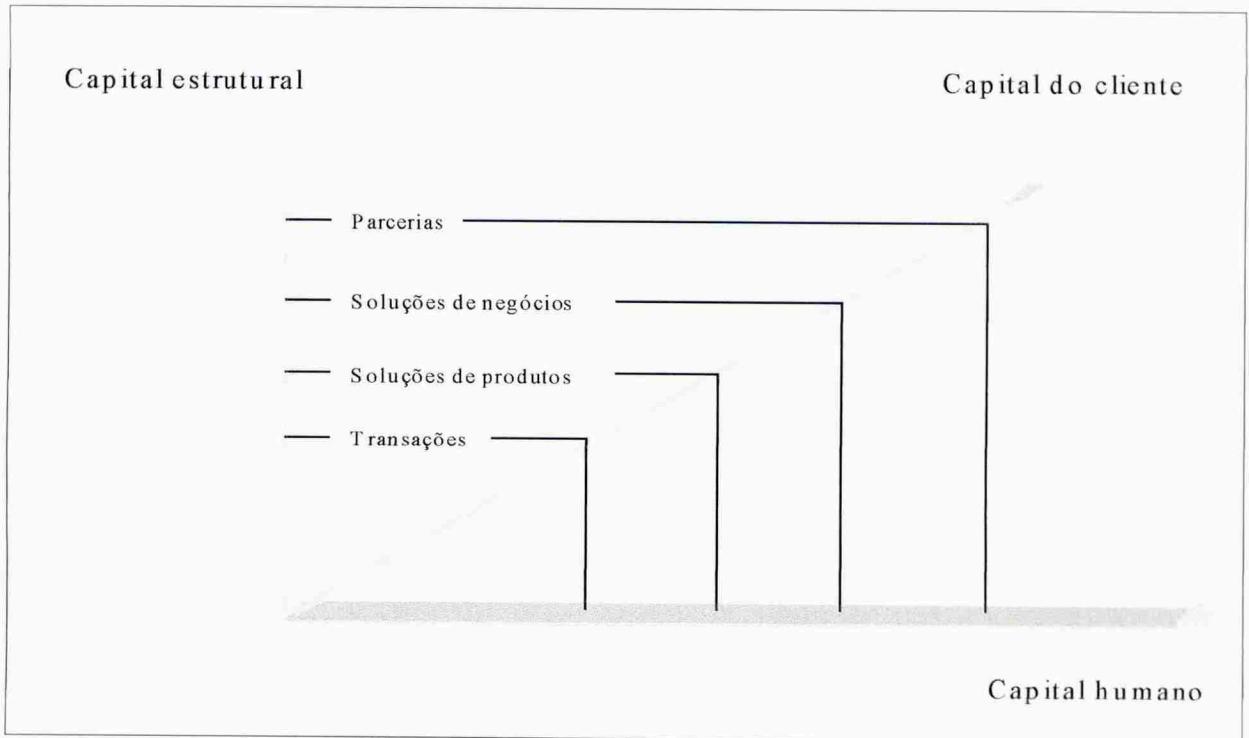


Figura 5: Estreitamento das relações.

Fonte: CIBC (*apud* STEWART, 1998, p.141)

No diagrama pode ser visualizado que as transições tem pouca intimidade com os capitais, pois são compras sem muito relacionamento, onde o comprador simplesmente comprar e o vendedor simplesmente vende (STEWART, 1998).

As soluções de produto são as alternativas que a empresa busca para melhor atender as necessidades dos clientes. “Será preciso compartilhar mais informações com o fornecedor e visa-versa” (STEWART, 1998, p.141). Quando este método é utilizado pela empresa, ocorre a probabilidade de aumentar o preço do serviço por ter sido feito sob-medida.

Nas soluções de negócios há um interesse da empresa em preparar melhores os seus vendedores, compartilhando mais informações sobre suas necessidades e as habilidades. Valorizando a iniciativa do vendedor e este, empenhando-se para não perder negócios (STEWART, 1998).

A parceria diferente do ato de compra e venda permite a realizado uma negociação onde o fornecedor “assume a gerência do sistema de comunicação, um acordo de terceirização no qual o fornecedor é uma extensão do negócio do comprador” (STEWART, 1998, p.142).

O relacionamento entre empresa e os clientes poderão se tornar melhores quanto mais informações forem adquiridas, para identificar os seus desejos e melhor servi-lo. Mas “o capital cliente é mal administrado entre todos os ativos intangíveis” (STEWART, 1998, p.128).

O produto do capital intelectual explicado pelos autores Leif Edvinsson e Michael S. Malone, Karl Erik Sveiby, Thomas A. Stewart atribuem para reconhecer a valorização do capital intelectual conforme será apresentado no capítulo posterior,

7 A VALORIZAÇÃO DO CAPITAL INTELECTUAL

De acordo com os especialistas, as empresas precisam enxergar e valorizar o capital intelectual que possuem. Muitos estudiosos do assunto afirmam que máquinas se depreciam ao serem usadas e acontece o contrário com o conhecimento das pessoas. Ele se valoriza mais. Outro ponto que os especialistas destacam é o valor da equipe de uma empresa, que precisa ser potencializado. Eles deixam claro que é preciso descobrir as qualidades dos empregados e colaboradores. Os motivos para que muitos gestores não percebam o talento de suas equipes, segundo eles, baseiam-se na falta de competência gerencial, estrutura e processos de trabalho inadequados, disfunções burocráticas, interesses alheios aos propósitos organizacionais, entre outros.

Lira (2004), reforça ainda que para gerenciar adequadamente o Capital Intelectual é necessário, compreender esse conceito e capacitar pessoas para o seu gerenciamento, tendo em vista se tratar de novos conceitos não necessariamente abordados nos cursos tradicionais da Administração de Empresas.

Só recentemente, e por algumas poucas instituições de ensino, esses conceitos têm sido tratados nos currículos e programas de aprendizagem. Outra consideração importante é compreender as diferentes dimensões do Capital Intelectual, como o Capital Humano, o Capital Estrutural e o Capital de Cliente. Cada dimensão distinta desse Capital pressupõe abordagens e metodologias distintas de gerenciamento. Finalmente, é preciso ter claro que só é possível administrar algo quando é possível mensurá-lo, o que, no caso do Capital Intelectual, por se tratar de um ativo intangível, não é tão evidente e fácil como se possa imaginar”. (LIRA, 2004, p.1).

Lira (2004) explica ainda que essa área é pouco desenvolvida, onde as empresas devem destinar um esforço significativo para melhor compreender a dimensão do problema e encontrar as soluções mais adequadas a cada caso específico. Possivelmente adotando técnicas de valorização para cada capital assim como especificados nos sub-capítulos posteriores.

7.1 A valorização do capital cliente

A grande importância de valorizar o capital cliente é devido à contribuição para existência da organização. Portanto, Curry; Jau (1996) descrever que os bons clientes apresentam a proporção de 80% das vendas e 20% dos custos comerciais. Estão classificados com bons clientes aqueles que a empresa consegue manter um relacionamento diferenciado, pois está se adaptando ao comportamento do consumidor e suprimindo as suas expectativas.

Para Figueiredo (2001) os clientes baseiam-se nas suas expectativas para avaliar a qualidade de um serviço ou produto. Assim fazendo com que o fornecedor vise atender e superá-las às expectativas do cliente e não as suas.

Segundo Kotler e Armstrong (1998, p. 397) “quando as expectativas do cliente em relação o desempenho do produto, irá identificar os vários níveis de satisfação”. Se o desempenho ficar baixo dessas expectativas o cliente ficará insatisfeito. E se o produto exceder essas expectativas, o cliente ficará altamente satisfeito ou encantado.

Com intenção que isto ocorra, a organização deve direcionar esses serviços ou produtos com demonstração de estratégias para obtenção da qualidade por meios de novas ferramentas que se propõem a conquistar e manter o cliente. Conforme Carvalho (2000, p.63) “utilizando e mesclando conceitos e utilitários já existentes para criar um novo conceito de gerenciamento de clientes”.

Em busca da fidelização do cliente Frances; Ronald (2000, *apud* FIGUEIREDO 2001, p.25) informa que a “preocupação de melhorar a qualidade do atendimento oferecido a clientes internos com tal proporção como ao cliente externo, pois todos devem ser estimados como se fosse um importante cliente”.

Figueiredo (2001) considera os principais motivos que o atendimento ao cliente é primordial, devido a:

- a) cliente satisfeito provocam para a empresa momentos consideravelmente inferiores de estresses;
- b) cliente satisfeito tomam menor tempo em todo o processo, porque os problemas e queixas ocupam muito tempo para serem ouvidas e solucionadas;
- c) clientes satisfeitos falam de suas satisfações a outras pessoas, o que amplia a sua reputação;
- d) clientes satisfeitos trazem satisfação ao trabalho e podem ajudar a motivar o capital humano.;
- e) cliente são seres humanos, é natural querer proporcionar um atendimento atencioso, prestativo e eficiente.

Contudo a empresa quer ter o auxílio do capital estrutural, para obter formas de capturar, processar, analisar e distribuir dados com total preocupação com o cliente.

A filosofia é manter a lealdade da clientela, ao invés de investir na constante atração de novos usuários. Assim a organização estará adquirindo um importante contribuidor para a sustentabilidade do capital cliente.

Para Farias (1999, *apud* CARVALHO, 2000) os princípios básicos para aumentar a receita com a fidelidade de clientes são através da necessidade de conhecê-lo melhor, assim identificando, interagindo e conquistando estes clientes.

Os motivos que levam a organização a querer conhecer os clientes são para desenvolver um processo contínuo e evolutivo do conhecimento e comunicação com o cliente.

Na realidade nas novas organizações do conhecimento, não à possibilidade de terem uma relação bem sucedida com alguém que não se conseguem identificar. Por isto é importante conhecer os clientes individualmente, com o maior número de detalhes possíveis e ser capaz de reconhecê-lo em todo os pontos de contatos, todas as formas de mensagens, ao longo de todas as linhas de produtos, em todos os locais em todas as divisões. Se a empresa

não tem uma forma de diferenciar pelo menos uma parcela considerável de seus melhores clientes, não estará preparada para competir com o mercado inovador e globalizado.

O processo de diferenciar o cliente poderam ser feitos de duas maneiras conforme Figueiredo (2000) relata abaixo:

- a) priorizar os esforços da organização e aproveitar o máximo valor, ou;
- b) personalizar o comportamento da empresa baseando-se nas necessidades individuais de cada cliente.

Com isto a empresa começa a categorizar os clientes por suas diferentes necessidades e preparando-se para tratar os clientes de forma diferentes.

Já para interagir com o cliente, deve-se melhorar a eficiência e a eficácia, buscando a interação de forma automatizado e também útil em termos de produção de informação que possa ajudar a fortalecer a relação com os clientes. A interação com o cliente esta intimamente ligada à diferenciação e a personalização para com o mesmo. Assim devendo saber como as necessidades dos clientes mudam, através da utilização de um processo de *feedback* interativo de um cliente em particular para que seja possível deduzir quais são as respectivas necessidades específicas. (FIGUEIREDO, 2001).

A personalização de alguns aspectos do comportamento para melhorar o atendimento ao cliente, traduz a melhor forma de analisar o comportamento do cliente é através de suas reclamações, assim teria como identificar as causas que estão através da insatisfação dos clientes.

Uma das formas de manter este contato é por um canal de comunicação direto entre a empresa e o cliente. É muito utilizado o método de Central de Atendimento telefônico com prefixo 0800. Este contato auxilia em aumentar a satisfação do cliente de tal maneira que o relacionamento se torna fiel, pois demonstra preocupação e respeito ao cliente.

Como explica Whitley (1999), a empresa General Eletric (GE) implantou o sistema de telefone interurbano gratuito (0800) que permite à GE descobrir como as pessoas usam

seus produtos e como esses produtos poderiam ser melhorados. A Central de Atendimento da GE está composta de especialistas que atende ao telefone e dispõem de um computador ligado a um banco de dados com resposta para mais de 75 mil perguntas. Além de reclamações a linha 0800 gera solicitações de informações sobre produtos. Com o sistema computadorizado, a pessoas que atende ao telefone pode identificar o revendedor da GE mais próximo, informar seu horário de funcionamento e dar instruções especiais à loja.

Contudo este método trouxe retorno financeiro com aumento das vendas em duas a três vezes mais para GE.

Outro método adotado por grandes empresas, principalmente por supermercados, são os cartões de relacionamento. Rosenberg (2001) afirma quando o cliente passa pelo caixa de supermercado e apresenta o cartão de relacionamento, o nome do cliente aparece imediatamente na tela da máquina e suas informações ficam armazenadas num banco de dados. Desta forma à possibilidade do atendente chamar o cliente pelo nome e perguntar se está satisfeito ou se não encontrou o produto que deseja na loja, assim tem como acionar outro funcionário que irá levar o cliente até a sessão desejada ou trará o produto até o cliente que está aguardando no caixa.

O objetivo deste cartão para o supermercado Pão de Açúcar segundo Rosenberg (2001, p. 51) é “conhecer cada cliente tão bem a ponto de conseguir oferecer a loja certa para o cliente certo”.

Resultante deste trabalho é identificar no banco de dados todos os clientes que gostam do mesmo produto e quando tiver lançamento do mesmo produto com outra marca fornecer como brinde. A consequência desta atitude é o crescimento de quase 50% no consumo nas semanas seguintes.

Para o Supermercado Pão de Açúcar as informações recolhidas pelo o seu cartão de relacionamento estão mudando a forma de administrar as suas lojas. Rosenberg (2001) relata que as lojas costumaram ser agrupadas por regiões e agora passam a serem gerenciadas por

Clusters, grupos de unidades com características em comum, isto é devido a diferenças nos hábitos de compra dos consumidores, mostram que cada um deveria focar em determinadas linhas de produtos para aumentar a rentabilidade.

Contudo Sveiby (1998) coloca o cliente como os motivo da existência de qualquer empresa, portanto existem no mercado vários métodos utilizados na tentativa de avaliar o grau de satisfação do cliente.

7.2 A valorização do capital estrutural

Neste sub-capítulo trata do ambiente interno organizacional. O elemento gestão da informação tenta auxiliar e administrar a informação nas organizações.

A competência desse elemento está na capacidade de coletar ou extrair, tratar ou processar, armazenar e distribuir ou disseminar a informação certa, de qualidade certa, para as pessoas certas na hora certa (CARVALHO, 2003).

Os princípios de gerenciamento de informações, a British Petroleum Corporation *apud* Davenport (1998) definem como metas: o compartilhamento de dados entre atividades de negócios, dados gerenciados independentemente de aplicativos, definições comuns de dados e processos de negócios, padrões e métodos comuns para os usuários acessarem dados, informações indexada para acesso seguro, fácil e rápido, responsabilidades de dados claramente documentadas e compreendidas, portabilidade de dados e sistemas, e a qualidade de serviços e produtos de informações significativamente aperfeiçoadas.

Davenport (1998) faz uma comparação com a ecologia física e propõe um modelo ecológico para o gerenciamento de informações, o qual contém três ambientes:

- a) ambiente informacional: abrangendo equipe, estratégia, cultura/comportamento, processo, política e arquitetura;
- b) ambiente organizacional: envolvendo negócios, espaço físico e tecnologia;
- c) ambiente externo: envolvendo negócios, informação e tecnologia.

Para gerenciar as informações, as organizações possuem sistemas de informação.

Lesca *apud* Carvalho (2000, p.25) define sistemas de informação como:

O conjunto interdependente das pessoas, das estruturas da organização, das tecnologias de informação (*hardware* e *software*), dos procedimentos e métodos que deveriam permitir à empresa dispor, no tempo desejado, das informações de que necessita (ou necessitará) para seu funcionamento atual e para sua evolução.

Os sistemas de informações gerenciais assumem papel crítico no suporte à tomada de decisão, pela disponibilidade de informações gerencial para o nível executivo, através de uma arquitetura de informação composta por ferramentas de análise e a apresentação da informação e de gerenciamento, recuperação e armazenamento das informações, sistemas transacionais, que utilizam tecnologias de processamento analíticas, transacionais e mineração de dados, além da disseminação da informação através de ambientes de redes.

A informação passa a ser um recurso estratégico para as organizações, uma fonte de potencial de vantagem competitiva ou uma arma estratégica de defesa contra a concorrência, com o objetivo de garantir a sobrevivência e prosperidade da organização num futuro próprio.

Nas empresas, o que se discute no momento são sistemas de gerenciamento da informação, de apoio à decisão gerencial utilizando informações integradas, os famosos *softwares* integrados de gestão, sistemas especialistas, canais de comunicação de alta velocidade, redes mundiais, como internet, padrões de segurança de informação.

A base dessa arquitetura integrada de informações reside no grande armazém de dados, que guarda todas as informações de todos os setores da empresa, é chamado *Data Warehouse*.

Essa nova filosofia de armazenamento de dados vem sendo proposta para substituir as diversas bases de dados não-integradas existentes nas organizações que geram relatórios

imprecisos, dados redundantes e desconexos, dentre outros, que proporcionam ineficiência global das ferramentas de suporte à tomada de decisão.

Os principais clientes de um *Data Warehouse* são aqueles que tomam decisões ou que auxiliam na tomada de decisão. Dentre esses, pode-se citar: gerentes, de modo geral, e analistas de Sistema de Apoio à Decisão.

O *Data Warehouse* é um grande armazém organizado que fornece dados e informações aos sistemas gerenciais. Além disso, há um deslumbramento de democratização das informações gerenciais departamentais, e um achatamento e mistura dos sistemas classificados como de apoio a decisões hierarquicamente estruturadas.

Pode-se tomar como exemplo de eficiência desta tecnologia, o Banco Itaú, pioneiro no uso de *Data Warehouse* no Brasil, este Banco costumava enviar mais de um milhão de malas diretas, para todos os correntistas. Mas no máximo 2% (dois porcentos) deles respondiam às promoções. Atualmente o Banco tem armazenado toda a movimentação financeira de seus 3 (três) milhões de clientes nos últimos 18 (dezoito) meses (GUROVITZ, 1997). A análise desses dados permite que as cartas sejam enviadas apenas a quem tem maiores chances de responder. Gurovitz (1997) confirma que a taxa de retorno para empresa subiu para 30% e os custos com os correios reduziram-se para um quinto.

Outro exemplo a ser dado seria da empresa Sprint, líder no mercado americano de telefonia de longa distância em 1997. Com base no seu *Data Warehouse*, um método capaz de prever com 61 % de segurança se um consumidor trocava de companhia telefônica dentro de um período de dois anos. Com um Marketing agressivo, conseguiu evitar a deserção de 120.000 clientes e uma perda de 35 milhões de dólares em faturamento. (GUROVITZ, 1997).

Entende-se que a partir de exploração das informações, os resultados do processo decisório passam a ser altamente vantajosos para a empresa, pelo fato do *Data Warehouse* ser utilizado como recurso que permite analisar multidimensional.

A partir de qualquer dimensão para iniciar análise, navegando então para outras dimensões para analisar posteriormente as informações. Por exemplo, um usuário pode iniciar a análise sob a perspectiva do produto, repetindo então a análise de cada segmento de mercado (HARRISON, 1998, p.11).

Se essa flexibilidade não fosse oferecida aos usuários, em pouco se poderia diferenciar o *Data Warehouse* dos sistemas de apoio a decisões convencionais.

Para Edvinsson e Malone (1998) tange afirmar que aplicar uma nova tecnologia é sempre um jogo de dados e escolher a tecnologia errada se torna um pesadelo para qualquer administrador, devido a problemas operacionais.

Sempre é importante enfatizar que a tecnologia deve se enquadrar às necessidades da empresas e não fazer o contrário, onde a empresa adquire uma ferramenta potente, mas não é adequada para os resultados que a organização deseja alcançar.

7.3 A valorização do capital humano

Inicialmente, a definição de talentos deverá ser apresentada com intuito de descrever qual a importância do capital humano na organização, quando for muito bem aproveitado. Citando por Ferreira (1999), só para apontar um dos mais conhecidos, talento é aptidão natural ou habilidade adquirida; inteligência excepcional, engenho. Portanto, falar em talento implica possuir instrumentos que possam identificar sua manifestação, a políticas de desempenho e seu reconhecimento, via administração de recompensas.

O significado de talento para Michaels, Jones, Axelrod (2002, p.16) é um conjunto de “habilidades de uma pessoa – seus dons, habilidades, conhecimento, experiência, inteligência, discernimento, atitude, caráter e impulso inatos, e que também inclui sua capacidade de aprender e desenvolver-se”.

Mas a palavra talentos deu-se origem há muito tempo quando definiram talentos como sendo unidade monetária. Nascida na Grécia, a palavra “talento”, originalmente “Tátanon”, servia como uma referência de peso em ouro e prata. Com os romanos, passou por pequenas alterações e logo virou “talentum”, para finalmente se transformar em “talento”, que era utilizado a princípio pelos antigos hebreus, egípcios e romanos. De certa forma, sem se distanciar da sua designação original, tal como hoje, quem tivesse muitos talentos na época, era considerada pessoa poderosa. Mais tarde passou a ser utilizada como moeda corrente, mas foi a partir do cristianismo que passou a ter o sentido atual (RODRIGUES, 1998).

O capital humano possui suas particularidades quando se trata de pessoas talentosas. Estas por sua vez, têm característica que desperta o interesse de muitos investidores. Independente do tipo de situação, a diferença é a forma do ser humano pensar e de racionalizar, pessoas que apresentam estas características mais desenvolvidas estão optando em trabalhar em empresas de alta tecnologia ou fundar sua própria empresa.

Por esse fator, as empresas tradicionais estão enfrentando problemas para capturar novos talentos, começando a ter competitividade entre as empresas da velha e nova economia. A única opção para as empresas da velha economia é a transformação, adotar um modelo de negócio ágil e competitivo dentro dos novos padrões de mercado. Essa transformação deve passar também pela gestão de recursos humanos, pois os métodos tradicionais não se mostram eficientes para garantir a manutenção dos talentos.

Para Santos (2003) a decisão de investir em treinamento e desenvolvimento de pessoas deve ser vista de forma sistêmica, integrada e alinhada aos objetivos e metas da organização. Atrair e reter talento têm sido uma premissa básica na gestão de pessoas nos últimos anos. Embora pareça óbvio que o investimento em retenção de pessoas deve ser priorizado, porque a organização não consegue manter pessoas talentosas no seu quadro de funcionários, aquelas que forem atraídas por um desafio poderão também não permanecer, essa é uma estratégia muita vezes, relegada a segundo plano.

Tal como a informação é hoje um bem precioso para as organizações, também o talento é escasso e valioso, determinando muitas vezes a capacidade ou incapacidade de gerir essa informação da maneira mais eficaz, o que constitui uma vantagem importante.

Os indivíduos que possuem uma aptidão para desempenhar determinado tipo de funções, são comparáveis a um bem raro em circulação num mercado cada vez mais competitivo. Para obter esses bens, as empresas devem estar dispostas a flexibilizarem as suas ofertas, dando resposta ao poder de negociação que, na sociedade de informação, está a ser transferido para as mãos dos trabalhadores mais talentosos (RODRIGUES, 2002).

Com isto pode-se dizer que o talento individual é ótimo, mas não é essencial, Stewart (1998, p.146) diz que:

As equipes interdisciplinares captam, formalizam e capitalizam o talento, pois ele passa a ser compartilhado e menos dependente de qualquer indivíduo. Mesmo quando os membros do grupo vão embora, o conhecimento permanece.

O que se convencionou chamar de talento, pelas empresas, é o profissional que apresenta todas (ou quase todas) as qualidades que a instituição busca quando procura um novo executivo e que, por isso, é disputado pelo mercado de trabalho. Este profissional possui algumas características básicas que para Ruiz (2001) são fundamentais, como apresentadas abaixo:

- a) formação superior em universidades de primeira linha;
- b) pós-graduação, mestrado, doutorado ou MBA, conforme a área de atuação;
- c) fluência em, no mínimo, dois idiomas, além do português;
- d) experiência profissional em empresas de grande porte;
- e) vivência no exterior;
- f) capacidade de liderança;
- g) facilidade de trabalho em equipe;
- h) domínio de Informática;
- i) atualização profissional constante;

j) resultados positivos no último emprego.

Com estas características básicas e outras específicas para cada segmento, o profissional é valorizado e disputado no mercado. Isso faz com que o talento tenha alguns privilégios em propostas de emprego.

Ao analisar um talento são levados em consideração dados como a forma de atuação do profissional, o exercício permanente do *feedback* do seu trabalho, o seu desenvolvimento individual e a sua evolução profissional. Para analisar a responsabilidade pelos resultados, é feito conferências dos resultados individuais e dos resultados em equipe, uma avaliação profissional anual do executivo e um estudo sobre a possibilidade de aplicação de uma remuneração variável. (RUIZ, 2001).

Devido a grande contribuição que os talentos fornecem para as organizações, como forma de segurança as empresas devem adotar estratégias para reter estes talentos.

Os talentos possuem um alto grau de volatilidade. Empresas de grande porte fazem investimentos para retê-los com objetivo de mantê-los mais tempo na empresa. Michaels, Jones, Axelrod (2002, p.59) Acredita-se que líderes com uma mentalidade voltada para talentos, porém, “investem em novas contratações, maiores salários, pagamento de despesas de transferência, pacotes de indenização, participação nos lucros e outros elementos que podem ajudar a formar um sólido *pool* de talentos”.

Atualmente os talentos não consideram o salário como o mais importante fator de permanecerem no emprego, tanto que muitos preferem montar seu próprio negócio devido ao espírito empreendedor que desenvolvem. Ou trabalhar em empresas de grande porte que disponibilize liberdade de atuação, participação na empresa e nas ações ordinárias.

Conforme Jebaili (2002) para reter talentos deve-se seguir itens essenciais para que eles permanecem, como:

- a) desafios;
- b) liberdade para atuar e criar;

- c) imagem da empresa;
- d) autonomia;
- e) fazer o que gosta;
- f) ser consultado e influir nas decisões;
- g) bom ambiente de trabalho;
- h) apoio das chefias;
- i) possibilidade de crescimento.

Como muitas empresas não apresentam uma cultura flexível, as suas atitudes podem ter o efeito contrário, Jebaili (2002) descreve alguns itens como:

- a) falta de *empowerment*;
- b) não participar das decisões;
- c) práticas incoerentes com o discurso;
- d) falta de perspectiva;
- e) indecisões e falta de clareza nos objetivos;
- f) decisões políticas que emperram os processos;
- g) falta de estratégias definidas e comunicação;
- h) falta de reconhecimento;
- i) Falta de liberdade.

Para manter as pessoas em suas funções na empresa mesmo com as atitudes descritas acima, a necessidade de motivação. Assim, Peixoto (2003) enfatiza que, os fatores que levam uma pessoa a caminhar em determinada direção podem-lhe ser intrínsecos ou extrínsecos. Quando são intrínsecos, há motivação; quando são extrínsecos, há apenas movimento. É fato que muitas vezes, uma pessoa sente-se levada a fazer algo para evitar uma punição ou para conquistar uma recompensa. Entretanto, em ambos os casos, a iniciativa para a realização da tarefa não partiu da própria pessoa, mas de um terceiro, que a estimulou de alguma forma para que ela se movimentasse em direção ao objetivo pretendido.

A pessoa não teria caminhado em direção ao objetivo caso não houvesse a punição ou a recompensa. As pessoas podem, também, agir levadas por um impulso interno, por uma necessidade. Neste caso, existe vontade própria para alcançar o objetivo, existe motivação, que transforma em movimento permanente por meio da doutrinação. Aliás, é isso que as organizações produtivas buscam. Porém, na maioria das vezes, o que se vê é a aplicação de técnicas de estímulo ao movimento imediatista. O movimento é uma situação passageira. Só dura enquanto persistirem os estímulos que o geraram. Além disso, a eliminação dos estímulos normalmente provoca insatisfação e um comportamento indesejável.

Os talentos para muitas empresas são considerados como prioridade, por isto é fundamental atender algumas exigências em pró dos benefícios que futuramente irá retornar.

As conseqüências que uma empresa pode ter quando um talento sai por opção própria ou não, acaba deixando uma lacuna que são extremamente difíceis de serem preenchidas, trazendo enorme perda de capital intelectual. E disponibilizando este profissional no mercado, aumenta enormemente o risco de obter novas concorrências, devido às informações adquiridas no trabalho anterior. Para ilustrar o que pode acontecer com um funcionário-chave quando sai da empresa Prosbtt (2002) enfatiza a demissão de um membro da empresa Saatchi & Saatchi.

Pois bem, devido uma grande pressão dos acionistas, exigiram que o presidente da empresa, Maurice Saatchi deveria ser demitido, com intuito de evitar outra queda no valor das ações, com isto Saatchi utilizou os seus conhecimentos e montou outra empresa que leva o seu sobrenome, assim começou a recrutar muitos dos funcionários mais criativos da empresa anterior. No entanto a perda em que a Cordiant, empresa sucessora da Saatchi & Saatchi, perdeu o equivalente a 50 milhões de libras em clientes no intervalo de uma semana e o preço das ações da empresa caiu para um terço nos seis meses seguintes.

Quando sai uma pessoa talentosa da organização, além da perda desde funcionário-chave, ocorre em seguida a saída de outras pessoas que com potencial, exigindo das empresas

uma preparação no âmbito geral, primeiramente no treinamento e desenvolvimento de pessoas.

7.3.1 Treinamento e desenvolvimento

Talvez seja uma constante durante toda a vida das organizações a necessidade de treinamento e desenvolvimento para seu quadro de pessoal. Como reafirmam administradores, consultores e estudiosos da moderna gestão de pessoas, não há nada mais verdadeiro ou mais importante do que os recursos humanos das organizações. O capital intelectual é a força que gera energia e, conseqüentemente, produtividade, assegurando, assim, a sobrevivência da empresa.

Diante das várias hierarquias particularmente encontradas nas diversas organizações, cada nível é responsável pelo *feedback* dado à empresa. Por exemplo, o nível estratégico é responsável pelas decisões estratégicas a longo prazo, como investimento em novos projetos, ampliação do escopo dos produtos etc.

No nível gerencial, encontra-se as decisões ligadas, basicamente, aos resultados, envolvendo o médio e também o curto prazo. O cotidiano das funções, o curto prazo e a eficiência produtiva envolvem questões de nível operacional da organização. Todos os níveis requerem observações quando se vai diagnosticar, desenhar, aplicar e avaliar os programas de treinamento e desenvolvimento organizacional.

O treinamento, segundo Chiavenato (1992), é o processo de ensinar aos novos empregados as habilidades básicas que eles necessitam para desempenhar seus cargos de maneira excelente. Um dos propósitos citados do treinamento é aumentar a produtividade dos indivíduos em seus cargos, influenciando seus comportamentos.

O treinamento, segundo o mesmo autor, deve abranger quatro pontos principais:

- a) deve-se buscar transmitir informações relevantes sobre a organização (seu ambiente interno e externo), missão, visão, políticas, regulamentos e clientes;
- b) deve-se buscar melhorar e desenvolver novas habilidades para execução das tarefas, principalmente de olhos nos avanços que a tecnologia oferece;
- c) alterar atitudes que sejam desfavoráveis, como falta de entusiasmo, autoridade e consciência organizacional perante os clientes e os colegas;
- d) buscar novos conhecimentos, conceitos e idéias; o pluralismo, a versatilidade e o dinamismo são características fundamentais nos dias atuais, para manter sua empregabilidade.

Referente a desenvolvimento Chiavenato (1992) justifica sendo a capacidade de aprender novas habilidades, obter novos conhecimentos e modificar atitudes e comportamento. No entanto o desenvolvimento pode ser direcionado em duas partes, uma é para a empresa e outra é para as pessoas desta empresa.

O desenvolvimento organizacional situa-se em realizar uma mudança generalizada da organização incluindo desde a sua cultura, sua dinâmica e de todas a sua estrutura (CHIAVENATO, 1992).

E o desenvolvimento pessoal é um processo de longo prazo para prover o crescimento profissional das pessoas através de condições externas capazes de realizar gradativamente potencialidades humanas.

De acordo com Sanches (1998), o treinamento e o desenvolvimento básico quando o Estado falha no oferecimento de cursos de educação profissional percebe-se que as empresas começam a buscar métodos para instruir estes profissionais, afinal, um colaborador despreparado para desempenhar as tarefas e responsabilidades pode ser fonte de inúmeros problemas. Pinto (*apud* BOOG, 1994, p.285) cita alguns deles:

- a) acidentes no trabalho;
- b) desperdício de material;
- c) máquinas e equipamentos danificados;
- d) conflitos e desentendimentos com colegas e chefes;
- e) produtos ou serviços de baixa qualidade;
- f) quantidade insuficiente de produção;
- g) custos altos;
- h) reclamações variadas.

A Capacitação profissional nas empresas tende a contribuir aumentando a moral, a eficiência, a produtividade e a melhoria do ambiente de trabalho (AFFONSO *apud* BOOG, 1980). São ações que visam reverter em possível cenário negativo na organização.

Os investimentos nos Recursos Humanos através da capacitação profissional acontecem basicamente por dois motivos:

Estabilizar o funcionário, e permitir que desenvolva eficientemente as suas habilidades e conhecimentos, além de tentar reduzir a rotatividade do mesmo (PONTUAL *apud* BOOG, 1980). Espera-se desta forma que a satisfação das necessidades imediatas possam influir positivamente no cálculo do custo/benefício da organização.

E evitar que se tenham prejuízos e dificuldades em criar novos empreendimentos por causa da baixa escolaridade dos empregados (CARVALHO, 1999). Para tanto, no intuito de manter o diferencial competitivo, percebe-se que as empresas estão disponibilizando diversas maneiras de melhor treinar e desenvolver o seu capital humano, de forma que se possa aumentar a motivação, a performance, a colaboração, a inovação e o compromisso de aprender continuamente.

A importância da capacitação profissional dentro das empresas torna-se visível quando se consegue implementar e associar à estratégia do negócio organizacional, as

competências críticas necessárias para cada profissional desempenhar perfeitamente suas funções e a cultura organizacional vigente.

A atual administração de capital humano das organizações percebe, que a atração e a retenção dos talentos humanos das organizações através da gestão não pode e nem fica presa aos altos salários, e sim, a um conjunto de atitudes capazes de demonstrar uma preocupação com o crescimento pessoal e profissional de forma a motivar a busca pelo aperfeiçoamento contínuo.

As empresas brasileiras estão começando a quebrar os paradigmas tradicionais de capacitação trazendo para si a responsabilidade de coordenar o aperfeiçoamento profissional de seu capital humano.

A transformação ou reformulação do setor de treinamento e desenvolvimento de algumas empresas de grande porte vem demonstrando que a mudança de foco e a priorização do investimento no capital humano tornou-se uma meta a ser atingida.

A evolução dos procedimentos e a quebra de paradigmas envolvendo a capacitação dos recursos humanos, pode ser considerada como uma das alternativas encontrada pelas empresas eleve os seus parâmetros de competitividade.

Em relação aos meios utilizados para a capacitação, ressalta-se que além de universidades corporativas também utilizam a educação à distância para desenvolver os seus cursos de capacitação profissional, outras o meio presencial e, às vezes, os dois meios.

Com intenção de aprimorar o seu capital humano a empresas tendem a direcionar através do ensino, as reais necessidades da organização, contudo será apresentado abaixo, exemplo de empresa Motorola que adotou o tipo de treinamento com a criação de universidades corporativas.

Pode-se afirmar que a Universidade da Motorola (2001) começou as suas atividades como um centro de treinamento e educação. A empresa durante a década de 80 procurou criar uma cultura de qualidade diversificando e estabelecendo parcerias acadêmicas com outras

instituições no mundo, objetivando transmitir a cultura empresarial da Motorola para todos os seus empregados.

Seus programas são desenvolvidos para seus clientes internos e externos objetivando a formação de seus profissionais do alto escalão até o chão de fábrica.

A empresa procura através de sua Universidade corporativa trabalhar com a questão cultural de seus empregados, de forma a torná-los responsáveis pelos seus investimentos em formação profissional através de cursos dentro ou fora da organização.

O capital humano em uma organização que adota como método de ensino a Universidade Corporativa gera, sem sombra de dúvidas, uma maior desburocratização da mesma. Stewart (1998, p.77) notifica: “o trabalho rotineiro, que exige pouca habilidade, mesmo quando feito manualmente, não gera nem emprega capital humano para a organização”. É preciso que a organização elimine ao máximo as rotinas para que os funcionários possam criar mais e melhor dentro da mesma, e este desartar referente ao ensino tende a eliminar ou diminuir estas rotinas, tornando o capital humano aliado da organização, resultando em inovação, porque o capital humano cresce de duas formas: quando a empresa utiliza mais do que as pessoas sabem e quando um número maior de pessoas sabe mais coisas úteis para a organização (STEWART, 1998).

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As organizações em geral estão presenciando uma nova onda, tendo a gestão do conhecimento como um diferencial estratégico. A necessidade de sobreviver neste mercado selvagem e muito bem preparado para enfrentar qualquer obstáculo que a concorrência possa opor, as grandes empresas despertou o interesse em ter como diferencial o método de valorização do capital intelectual. Com visão de investir tanto na estrutura da organização, no relacionamento com o cliente e nos colaboradores, proporciona para empresa uma garantia de retorno financeiro considerável, visto que o desenvolvimento interno está atingindo certas progressões no âmbito organizacional.

No entanto, o presente estudo conseguiu selecionar grande centro de informações referente o capital intelectual e os seus derivados, os quais foram apresentados como capital cliente, capital estrutura, capital humano. Com o foco de conscientizar as gestões que em todas as empresas têm capital intelectual, e que devem ser levado em consideração as suas particularidades, no modo a ser redirecionando aos resultados que a empresa almeja alcançar.

Para que os objetivos fossem alcançados, utilizou a seqüência de aprofundamento de conteúdo na forma de um funil, ciente que o assunto sobre o capital intelectual que este estudo teve a intenção de aproximar da sociedade, é fruto de algo muito superior, considerado o conhecimento, a partir deste ponto que ocorreu a desenvoltura de um raciocínio linear em direção a valorização do capital intelectual.

É interessante enfatizar que devido a grandiosidade de informações e métodos para a valorização dos derivados do capital intelectual, ficou limitado apenas em alguns exemplos de empresas cujo visualizaram a importância de se desenvolver tanto estruturalmente como também a sua cultura, assim adaptando todo o sistema para atender as necessidades

priorizando o cliente em primeiro lugar, posteriormente aos seus colaboradores com a implantação de recursos que os possibilite a terem melhores resultados nas suas tarefas.

Contudo, quando a organização tem a proeza de conseguir identificar, mensurar e valorizar o seu capital intelectual começa apresentar instantaneamente resultados favoráveis no sentido de agregar valor no serviço e produto, valorização de ações relacionando ao quadro de colaboradores, aumento da satisfação de clientes e principalmente o retorno financeiro para preencher a lacuna oculta entre o valor do mercado e o valor contábil.

REFERÊNCIAS

ALLIPRANDINI, Dário Henrique. **Capital intelectual: A nova vantagem competitiva.** Disponível em: <<http://www.dep.ufscar.br/pet/kintelec.htm>>. Acesso em: 23 jun. 2003

ALVARES, Heliana. **Empresas ampliam leque de benefícios para segurar talentos.** Disponível em: <http://www.gestaoerh.com.br/visitante/artigos/bene_001.php>. Acesso em: 23 jun. 2003.

ANGELONI, Maria Terezinha. **Organizações do conhecimento: Infra-estrutura, pessoas e tecnologias.** São Paulo: Saraiva, 2002.

BOOG, G. G. **Desenvolvimento de RH. Investimento com retorno?** São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1980.

CAPITAL HUMANO: o segredo do sucesso. Produção de Luiz Almeida Marins Filho. São Paulo: Commit, 1999. 1 fita de vídeo.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa.** São Paulo: Makron Books, 1992.

CHIZZOTTI, Antônio. **Pesquisa em ciências humanas e sociais.** 5. ed. São Paulo: Cortez, 2001.

CARVALHO, Fábio Câmara Araújo de. **Gestão do Conhecimento: O caso de uma empresa de alta tecnologia.** (109 f.). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000. (Dissertação de Mestrado)

CURRY, Jay; STORA, Ludovic. **O cliente, Capital da Empresa: Como desenvolver uma estratégia comercial inovadora que satisfaça o cliente e aumente os lucros.** São Paulo: Nobel, 1996.

DAVENPORT, Thomas H. PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.

EDVINSSON, Leif. MALONE, Michael S. **Capital intelectual: Descobrindo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos.** São Paulo: Makron Books, 1998.

FERREIRA, A. B. H. *Aurélio século XXI: o dicionário da Língua Portuguesa*. 3. ed. rev. e ampl. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999.

FIGUEIREDO, Anapaula. **Modelo Genérico para melhoria no processo de implantação de CRM na prestação de serviços no ambiente corporativo**. (151f.). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001. (Dissertação de Mestrado)

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

CUROVITZ, Hélio. O que cerveja tem a ver com fraldas? *Exame*, São Paulo: Editora Abril. 9 de abril de 1997.

HARRISON, Thomas H. *Intranet Data Warehouse*. São Paulo: Berkeley Brasil, 1998.

JEBAILI, Paulo. **Onde foi que eu errei?**. Disponível em <<http://www.revistamelhor.Com.Br/apresenta2.php?edição=180&pagid=162>>. Acesso em: 23 jun.2003.

KOTLER, Phillip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 7 Edição. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1998.

KUSSAMA, Raquel. **O limite do ser humano**. Disponível em: <<http://lexdus.com.br/Artigo.aspxcodigo=6>>. Acesso em: 23 jun. 2003.

LIRA, Cícero. **O capital intelectual aumenta o valor das empresas**. Disponível em: <[http://www.nie.pucpr.br/Empresas/PUC/nie.nsf/\[noticias2\]/4117AC5ABB9BA5483256DD00470EBO?Opendocument](http://www.nie.pucpr.br/Empresas/PUC/nie.nsf/[noticias2]/4117AC5ABB9BA5483256DD00470EBO?Opendocument)>. Acesso em 27 mai. 2004.

LOPES, Áurea Regina Garcia. **Contribuição do terminal de passageiros de cargas – Aeroporto Internacional Hercílio Luz – no desenvolvimento do aglomerado produtivo no bairro Carianos, através da análise das companhias aéreas e de suas cooperativas, em Florianópolis – SC**. 2002.118f. Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação) – Curso de Administração. Universidade Federal de Santa Catarina, 2002.

MACHADO, Rafael Souza. **Capital intelectual: a lacuna oculta entre o valor de mercado e o valor contábil das organizações**. 2002. 94f. Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação) – Curso de Administração. Universidade Federal de Santa Catarina, 2002.

MATTAR, Fauze Majib. **Pesquisa de marketing**. Vol.1. São Paulo: Atlas, 1992.

MICHAELS, Ed; JONES, Helen Handfield; AXELROD, Beth. **A guerra pelo talento: o talento como diferencial estratégico entre as empresas.** Rio de Janeiro: Campus, 2002.

PEIXOTO, Isabel. **Motivação nas organizações.** Disponível em: <http://www.pme.online.pt/ver_art.asp?ID=86&tema=formacao> Acesso em: 23 de abr. de 2003.

PINTO, M. **Evolução do treinamento empresarial.** In: BOOG, Gustavo G. Manual de treinamento e desenvolvimento. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1980.

PONTUAL, M. **Evolução do treinamento empresarial.** In: BOOG, Gustavo G. Manual de treinamento e desenvolvimento. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1980.

PROBST, Gilbert; RAUF, Steffen; ROMBAR, Kar. **Gestão do conhecimento: os elementos construtivos do sucesso.** Porto Alegre: Bookman, 2002.

RICHARSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1989.

RODRIGUES, José Paulo. **A gestão de recursos humanos na sociedade de informação.** Disponível em: <<http://www.telecentro.pt/documentação/artigoentrevista/gestãosocinfo.htm>>. Acesso em: 23 de jun. 2003.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertação e estudos de casos.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROSENBURG, Cynhia. **A empresa de um rosto só. Exame,** São Paulo: Editora Abril. 18 de abril de 2001.

RUIZ, Ana Paula. **Mapear competências, identificar e reter talentos.** Disponível em: <<http://www.dialdata.net.br/artigos/artigos.asp?m=977>>. Acesso em: 23 jun. 2003.

SANTOS, Denide Pereira. **Atrair e reter talentos - as duas faces da mesma moeda.** Disponível em <http://carreiras.empregos.com.br/comunidades/rh/colunistas/270103-denideatrair_talentos.shtml>. Acesso em: 23 jun. 2003.

SANCHES, C. **Educação ganha maior dimensão nas empresas.** Disponível em <www.gestiorh.com.br/artigo/educ006.shtml>. Acesso em: 26 mai. 2004.

STEWART, Thomas A. Capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SVEIBY, Karl Erik. A nova riqueza das organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

VERGARA, Sylvia Constant. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. São Paulo: Atlas, 1997.

WHITELEY, Richard. A empresa totalmente voltada para o cliente. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

UNIVERSIDADE MOTOROLA. Disponível em: <<http://um.motorola.com>>. Acesso em: 26 mai. 2004.